

Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Negocios y Administración Pública

MAESTRÍA EN RECURSOS HUMANOS

TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA

Inspirando talento con propósito: fortaleciendo la marca
empleadora de Fundación Malba a través de su misión
social

AUTOR: LIC. RAMIRO SILVERA

DIRECTORA: MG. GRACIELA GARONE

[JUNIO 2023]

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN
1.1. Contexto y justificación del estudio
1.2. Objetivos de la investigación
1.3. Preguntas de investigación
2. MARCO TEÓRICO
2.1. Definición de marca empleadora y su importancia en el mercado laboral actual
2.2. Definición de Propuesta de Valor al Empleado y sus beneficios para las organizaciones
2.3. Misión social de la Fundación Malba y su relevancia en la sociedad
2.4. Estrategias de alineación de la marca empleadora con la misión social
3. METODOLOGÍA
3.1. Tipo de investigación
3.2. Población y muestra
3.2.1. Muestra para candidatos potenciales
3.2.2. Muestra para los empleados
3.3. Técnicas y herramientas de recolección de datos
3.4. Análisis de datos
3.4.1. Encuestas a candidatos
3.4.2. Encuestas a empleados
3.4.3. Entrevistas a personas claves
4. DIAGNÓSTICO DE LA MARCA EMPLEADORA DE FUNDACIÓN MALBA
4.1. Revisión de documentos
4.2. Análisis de las encuestas para candidatos
4.3. Análisis de las encuestas para empleados
4.3.1. Índice de satisfacción de la encuesta para empleados
4.4. Análisis de las entrevistas a personas claves
4.4.1. Análisis de la entrevista a la Gerente de Recursos Humanos
4.4.2. Análisis de la entrevista al Director Ejecutivo de Administración y Operac.
4.4.3. Análisis de la entrevista a la Directora Ejecutiva Institucional
4.4.4. Análisis de la entrevista a la Curadora en Jefe
4.4.5. Análisis de la entrevista a la Presidente
4.5. Análisis FODA
4.6. Árbol de problemas
5. PLAN DE MEJORA PARA ALINEAR LA MARCA EMPLEADORA CON LA MISIÓN SOCIAL
5.1. Estrategias de comunicación y marketing para mejorar la percepción de la marca empleadora

5.1.1. Propuesta de Valor al Empleado.....	
5.1.2. Plan de promoción externa de la marca empleadora	
5.1.3. Implementación de programas y actividades que refuercen la misión social de la organización.....	
5.2. Desarrollo de un plan de acción para mejorar la cultura organizacional y el compromiso de los empleados con la misión social de la Fundación	
5.2.1. Comunicación interna y alineación de la misión social	
5.2.2. Reconocimiento y valoración del trabajo y desempeño	
5.2.3. Oportunidades de crecimiento y desarrollo.....	
6. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PLAN DE MEJORA	
6.1. Metodología OKR.....	
6.2. Propuestas de mejora y seguimiento continuo.....	
7. CONCLUSIONES.....	
7.1. Síntesis de los resultados obtenidos	
7.2. Contribución al conocimiento en el campo de la gestión de marca empleadora	
7.3. Limitaciones y recomendaciones para futuras investigaciones.....	
8. BIBLIOGRAFÍA.....	
9. ANEXOS.....	
9.1. ANEXO A: Organigrama de Fundación Malba	
9.1.1. ANEXO A.a.: Presidencia	
9.1.2. ANEXO A.b.: Dirección de Administración y Operaciones.....	
9.1.3. ANEXO A.c.: Dirección Institucional.....	
9.1.4. ANEXO A.d.: Dirección artística	
9.1.5. ANEXO A.e.: Dirección de Desarrollo	
9.1.6. ANEXO A.f.: Dirección de Literatura	
9.1.7. ANEXO A.g.: Dirección de Cine	
9.2. ANEXO B: Encuesta para candidatos de Fundación Malba	
9.3. ANEXO C: Encuesta para empleados de Fundación Malba	
9.3.1. ANEXO C.a.: Cálculo del índice de satisfacción.....	
9.4. ANEXO D: Entrevista a la Gerente de Recursos Humanos	
9.5. ANEXO E: Entrevista al Director Ejecutivo de Administración y Operaciones.....	
9.6. ANEXO F: Entrevista a la Directora Ejecutiva Institucional	
9.7. ANEXO G: Entrevista a la Curadora en Jefe.....	
9.8. ANEXO H: Entrevista a la Presidente	

Resumen

En este estudio, nos adentramos en el desafío de fortalecer la marca empleadora de la Fundación MALBA para alinearse con su misión social. Mediante un exhaustivo diagnóstico y un plan de mejora, analizamos las variables clave que impulsarán su éxito.

A través de encuestas, entrevistas y análisis de documentos internos, identificamos las fortalezas y debilidades de la marca empleadora. Si bien encontramos una buena percepción interna y un compromiso con la misión social de MALBA, también detectamos desafíos que afectan la satisfacción y el desarrollo de los empleados, así como la atracción de nuevos talentos.

Nuestra estrategia de "éxito" se basa en la comunicación y el marketing efectivos. Junto con tres estrategias de "supervivencia", buscamos mejorar la imagen de MALBA como empleador y atraer talento al mercado laboral. Además, nos enfocamos en potenciar la comunicación interna, alinear la misión social, reconocer, valorar y desarrollar el trabajo de los empleados.

Para garantizar resultados exitosos, hemos diseñado un plan de mejora personalizado, que incluye una propuesta de valor al empleado, y establecido una metodología de objetivos y resultados clave (OKR) para evaluar y dar seguimiento a nuestras acciones.

Agradecimientos

Me gustaría expresar mi más sincero agradecimiento al profesorado de la maestría por su dedicación y apoyo en mi formación académica. Un reconocimiento especial al subdirector de la maestría Roberto Mazza, a los anteriores directores de la maestría Juan Carlos Ayala y Luis Perez Van Morlegan, así como al Director General de la Escuela de Negocios y Administración Pública, Catalino Nuñez.

Asimismo, quiero agradecer a mi tutora Graciela Garone por su orientación y consejos durante todo el proceso. Su experiencia, conocimientos, compromiso y generosidad fueron fundamentales para el desarrollo del trabajo.

De igual modo, agradezco a la Fundación MALBA por abrirme sus puertas y permitirme realizar la investigación, cuyo prestigio realza el valor del trabajo. En especial, agradezco a Paula Cantariño, Gerente de Recursos Humanos de la Fundación MALBA, ya que sin su apoyo e iniciativa la investigación no hubiera sido posible.

Finalmente, quiero agradecer a mi familia y amigos por su amor y apoyo incondicional. A todos aquellos que contribuyeron con este trabajo, les estoy eternamente agradecido.

Palabras Clave: Marca Empleadora, Planificación Estratégica, Cultura Organizacional, Comunicación Organizacional, Propuesta de Valor al Empleado, Atracción, Retención y Desarrollo de Talento.

Inspirando talento con propósito:

Fortaleciendo la Marca Empleadora de Fundación MALBA a través de su Misión Social

“La inspiración existe, pero tiene que encontrarte trabajando.” -

Pablo Picasso

1. INTRODUCCIÓN

Sería posible creer que la gestión de la marca empleadora es una cuestión exclusiva del mundo empresarial, sin embargo las organizaciones sin fines de lucro también lo pueden hacer y es recomendable que lo hagan. Por ello, se realizará un plan de mejora sobre la marca empleadora de una organización sin fines de lucro. A tal efecto, me he decidido por trabajar con el Museo de Arte Latinoamericano de Buenos Aires (MALBA), fundación privada, el cual es uno de los museos más emblemáticos de la Ciudad de Buenos Aires, ya que cuenta con la mejor colección de Arte Latinoamericano del mundo y con reconocimiento a nivel internacional. Afirma su fundador que el museo fue creado con el objetivo de ser un espacio cultural, público, abierto y participativo. En este sentido, “la misión del museo es: ‘co-crear un espacio de encuentro plural, inclusivo y participativo que favorezca la relación afectiva y cognoscitiva del público con el arte y con América Latina.’ Para ello, el objetivo central del Museo es coleccionar, conservar, investigar y difundir el arte latinoamericano desde principios del siglo XX hasta la actualidad”. (Página Web Malba, 2022)¹

1.1. Contexto y justificación del estudio

El mundo organizacional actual se encuentra en un constante cambio y evolución, donde la gestión del talento y la construcción de una marca empleadora sólida son elementos clave para el éxito de cualquier organización. En este contexto, las fundaciones juegan un papel importante en la sociedad, ya que tienen una misión social y una responsabilidad ética y moral que deben cumplir.

¹ Fundación Malba. (s.f.). Misión y visión. <https://www.malba.org.ar/museo/>

En este sentido, la Fundación Malba, ubicada en la Ciudad de Buenos Aires, Argentina, se encuentra en un proceso de evaluación y mejora integral de la organización. Para lograr este objetivo se ha implementado un asesoramiento tecnológico, en el que se están revisando y mejorando los procesos y proyectos tecnológicos de la organización. Asimismo, se ha creado un Comité de Procesos y Proyectos Tecnológicos, el cual se encuentra liderando y gestionando dicho proceso de cambio.

Además, se está trabajando en el desarrollo de un plan de mejora de comunicación y liderazgo. Para lograrlo, se ha contratado a un coach para trabajar con los mandos altos y medios de la organización, con el objetivo de mejorar sus habilidades y competencias de liderazgo y gestión del cambio.

En este contexto, la presente tesis se centra en el diseño de un diagnóstico y plan de mejora para alinear la marca empleadora y la misión social de la Fundación Malba. A través de una investigación rigurosa y un análisis detallado, se buscará identificar las áreas de mejora de la organización y proponer un plan de acción que permita lograr una alineación efectiva entre la marca empleadora, la cultura de trabajo y la misión social de la fundación. Se espera que los resultados de esta tesis contribuyan a alinear la cultura de trabajo, la marca empleadora y la misión social de la Fundación Malba, así como a generar un aporte en el ámbito de la gestión de fundaciones y organizaciones sin fines de lucro en general.

1.2. Objetivos de la investigación

- Realizar un diagnóstico de la marca empleadora de la Fundación Malba.
- Identificar las fortalezas y debilidades de la marca empleadora de la Fundación Malba.
- Diseñar un plan de mejora para alinear la marca empleadora de la Fundación Malba con su misión social.

1.3. Preguntas de investigación

- ¿Cómo se percibe la marca empleadora de la Fundación Malba entre potenciales candidatos y empleados actuales?
- ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de la marca empleadora de la Fundación Malba?
- ¿En qué medida la marca empleadora de la Fundación Malba está alineada con su misión social?
- ¿Qué estrategias se pueden implementar para mejorar la marca empleadora de la Fundación Malba y alinearla con su misión social?

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Definición de marca empleadora y su importancia en el mercado laboral actual

En primer lugar, cabe aclarar que en el capítulo 3.4. “Análisis de datos”, se presentarán las preguntas incluidas en las encuestas y entrevistas utilizadas en el estudio empírico. Se justificará la inclusión de cada pregunta y se agregarán conceptos de autores según diferentes marcos teóricos, con el fin de brindar una fundamentación sólida para el desarrollo de la investigación.²

En el presente capítulo, se trabajará sobre la definición de marca empleadora y se desarrollará su vinculación con la estrategia, funciones, procesos y los factores que impulsan el cambio y la mejora en la gestión del talento humano dentro de las organizaciones. Así también, se analizará el impacto de la marca empleadora en el mercado de trabajo.

LinkedIn, una de las redes sociales profesionales más grandes del mundo, define la marca empleadora como “la suma de percepciones que tiene una organización u

² Cabe destacar que se tomó la decisión de no incluir una descripción detallada de las variables que componen la marca empleadora en el presente capítulo, con el objetivo de evitar la reiteración de información y mejorar la fluidez y coherencia de la lectura del trabajo.

organización ante sus colaboradores, pasados, actuales y potenciales, así como el resto de las personas cercanas a la misma, sobre lo que implica su experiencia laboral”³.

Así también, diversos autores han desarrollado sus propias definiciones de marca empleadora. A modo de ejemplo, según Appvizer, la marca empleadora se define como "una estrategia que busca crear espacios de trabajo valiosos, motivantes y justos para las personas dentro de la organización, con el objetivo de mejorar la imagen de la organización tanto hacia adentro como hacia afuera" (Appvizer, 2023).⁴

Por su parte, en palabras de SEOptimer, la marca empleadora es "el conjunto de elementos que definen la imagen de la organización, incluyendo su organización, misiones, cultura, valores, etc., y que se utiliza como parte de la estrategia de marketing y comunicación de RR. HH." (SEOptimer, 2023).⁵

Según el sitio web de AB Comunicaciones, la marca empleadora se refiere a "las percepciones que tienen los colaboradores, actuales y potenciales, así como otras personas cercanas a la organización, sobre lo que implica trabajar en ella" (AB Comunicaciones, 2022).⁶

En este mismo sentido, CEB define la marca empleadora como las percepciones que el mercado laboral tiene sobre una organización como empleador (CEB, 2014).⁷

Por último, Economipedia define la marca de empleador o employer branding como "el conjunto de características que definen la identidad de una organización y que la hacen atractiva para los candidatos, motivándolos a querer trabajar en esa compañía y no en otra" (Economipedia, 2023).⁸

³ LinkedIn. (2022). Qué es la marca empleadora. https://es.linkedin.com/pulse/marca-empleadora-abcom-arg?trk=pulse-article_more-articles_related-content-card#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20la%20marca%20empleadora,que%20implica%20su%20experiencia%20laboral

⁴ Appvizer (2023). ¿Qué es la marca empleador (employer branding)?.

<https://www.appvizer.es/revista/recursos-humanos/reclutamiento/marca-empleador>.

⁵ SEOptimer (2023). Marca empleadora: qué es y qué empresas lo están haciendo mejor.

<https://www.seoptimizer.com/es/blog/marca-empleadora/>.

⁶ AB Comunicaciones (2022). Marca Empleadora: Cómo desarrollarla en las empresas.

<https://abcomunicaciones.com/2022/07/05/marca-empleadora-como-desarrollarla-en-las-empresas/>.

⁷ CEB, Recruiting Leadership Council (2014). Construyendo una Marca Empleadora Influyente.

⁸ Economipedia (2023). Marca de empleador (employer branding).

<https://economipedia.com/definiciones/marca-de-empleador-employer-branding.html>.

Tomando las distintas definiciones de los autores podemos encontrar en común que para ellos la marca empleadora refiere a la imagen que proyecta una organización como empleador y su objetivo es atraer y retener a los mejores talentos en un mercado altamente competitivo. En este sentido, la gestión de los Recursos Humanos influye de distintas maneras en la imagen que proyecta una organización como empleador. En "Principios Fundamentales Para la Administración de Organizaciones" Ayala (2008) destaca que esta imagen no se limita únicamente a la remuneración y los beneficios ofrecidos, sino que también abarca la cultura organizacional, el clima laboral, las oportunidades de desarrollo y la responsabilidad social empresarial.

La marca empleadora se ha convertido en un factor clave en el mercado laboral actual, debido a la creciente competencia por el talento y la escasez de candidatos con habilidades y conocimientos específicos. La gestión de la marca empleadora puede ser una herramienta estratégica para atraer y retener a los mejores talentos, mejorar la productividad y la eficiencia, y crear una ventaja competitiva (Kotler y Keller, 2012).⁹ En este orden de ideas, "Hallazgos Ranking Tecnología 2023: marcas empleadoras fuertes que atraen talento" del blog Great Place to Work Argentina, se destaca que las empresas pueden utilizar su marca empleadora como un activo poderoso para atraer y retener al mejor talento disponible, en especial en el rubro de tecnología dado que la competencia es muy alta.¹⁰

Una marca empleadora fuerte se construye a partir de una visión global, sistémica, de largo plazo y del escenario de la organización. En "Recursos Humanos: área clave en la gestión de la empresa", Luis Van Morlegan¹¹ se refiere al Pensamiento Estratégico y detalla cuatro competencias esenciales para su obtención:

1. Visión global – Definiéndose como la visión del impacto de las decisiones en todo el negocio y en sus resultados, como la adopción de una cultura más global.

⁹ Kotler, P. y Keller, K. (2012). Dirección de marketing. México. Editorial: Pearson.

¹⁰ Great Place to Work Argentina. "Hallazgos Ranking Tecnología 2023: marcas empleadoras fuertes que atraen talento". <https://blog.greatplacetowork.com.ar/blog/hallazgos-ranking-tecnolog%C3%ADa-2023-marcas-empleadoras-fuertes-que-atraen-talento>.

¹¹ Perez Van Morlegan y otros. (2016). Recursos Humanos: área clave en la gestión de la empresa. Buenos Aires: Thomson Reuters.

2. Visión sistémica – Para comprender cómo funcionan las organizaciones como un sistema en su conjunto, dentro del cual hay subsistemas que deben funcionar también para que el conjunto funcione.

3. Visión de largo plazo – Haciendo énfasis en una solución duradera y sustentable para alcanzar un futuro deseado.

4. Visión del escenario – Teniendo en cuenta el avance de la tecnología, las relaciones entre empresas y organismos de control y otros actores externos.

La construcción de una marca empleadora efectiva requiere un liderazgo orientado a resultados, en el que se fomente la innovación, la creatividad y el aprendizaje continuo. Además, es necesario establecer una cultura organizacional sólida y coherente, que refleje los valores y principios de la organización, y que se traduzca en acciones concretas que mejoren la calidad de vida de los empleados (Carreras, Iglesias y Sureda, 2011).¹²

En este orden de ideas, la cultura organizacional es un elemento clave en la construcción de la marca empleadora, ya que influye en la percepción que tienen los empleados y los candidatos acerca de la organización. Una cultura organizacional positiva puede mejorar la motivación, el compromiso y el rendimiento de los empleados, así como atraer a candidatos que se identifiquen con los valores y la visión de la organización (Karpf y Ojeda, 2020).¹³

Por su parte, la cultura organizacional y la comunicación organizacional están estrechamente relacionadas, ya que la comunicación es un elemento clave para la transmisión y el refuerzo de la cultura organizacional. La forma en que se comunica una organización con sus empleados y con el exterior puede influir en cómo se percibe la cultura organizacional. Según Pérez Van Morlegan y Ayala (2011)¹⁴, la comunicación organizacional es un proceso mediante el cual las personas intercambian información, ideas, conocimientos, opiniones y sentimientos dentro de

¹² Carreras I., Iglesias, M., Sureda M., (2011) “Liderazgo orientado a resultados en las ONG”. Programa ESADE-PWC.

¹³ Karpf L. y Ojeda H. (2020) Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas, Maestría en Recursos Humanos, Materia Comportamiento Organizacional, Artículo “Cultura Organizacional: de la biblioteca al cuadro de resultados”.

¹⁴ Pérez Van Morlegan, A., & Ayala, J. C. (2011). El comportamiento de las personas en las organizaciones. Ed. Pearson. Prentice Hall. Buenos Aires. Capítulo 9. Comunicación.

una organización. La comunicación se produce tanto en el nivel interpersonal como en el nivel organizacional y se lleva a cabo a través de diferentes canales y medios, como el habla, la escritura, la imagen y la tecnología.

La comunicación organizacional es esencial para el éxito de una organización, ya que permite coordinar y sincronizar las acciones y esfuerzos de los empleados hacia los objetivos y metas de la organización. También contribuye a la creación de una cultura organizacional sólida y a la construcción de relaciones laborales positivas. Además, la comunicación organizacional ayuda a la organización a mantener una buena reputación en el mercado y a establecer relaciones efectivas con los clientes, proveedores, inversionistas y otros stakeholders.

Sin embargo, la comunicación organizacional también puede ser un desafío debido a las diferentes formas de comunicación que existen, los diferentes contextos de comunicación, las diferencias culturales y los diferentes intereses y objetivos de los miembros de la organización. Por lo tanto, es importante que las organizaciones desarrollen políticas y prácticas de comunicación efectivas para garantizar que la información se transmita de manera clara, oportuna y relevante a todos los miembros de la organización.

La gestión de la marca empleadora debe ser una tarea estratégica y transversal en la organización, que involucre a todas las áreas y niveles de la organización. Es importante medir y evaluar regularmente la percepción que tienen los empleados y los candidatos acerca de la organización, y realizar acciones correctivas en caso de ser necesario (Perez van Morlegan y Ayala, 2012).¹⁵

En síntesis, la marca empleadora es un factor clave en el mercado laboral actual, que puede contribuir significativamente a mejorar la productividad, la eficiencia y la ventaja competitiva de las organizaciones. La construcción de una marca empleadora efectiva requiere un liderazgo orientado a resultados, una cultura organizacional sólida y coherente, una comunicación organizacional que construya relaciones laborales positivas, un pensamiento estratégico y una gestión estratégica y transversal en la organización.

¹⁵ Perez van Morlegan y Juan Carlos Ayala (2012). La gestión moderna en Recursos Humanos. , Paidós

2.2. Definición de Propuesta de Valor al Empleado y sus beneficios para las organizaciones

La propuesta de valor en el empleo (PVE) es el conjunto de beneficios que ofrece una compañía a un empleado en retorno de su trabajo. Puede incluir la compensación, los beneficios no monetarios y oportunidades de crecimiento así como un buen ambiente laboral. La PVE es clave para comunicar de forma clara lo que ofrece la compañía a sus candidatos, forma parte de la marca empleadora y es crucial para atraer al talento adecuado.¹⁶

La PVE sintetiza lo que la organización ofrece a sus empleados actuales y potenciales y está definida por aquellos atributos que representan el valor agregado de trabajar para dicha organización. Esta propuesta debe representar la imagen de la organización como empleadora y es el mensaje que se ha de transmitir a todos los grupos que mantienen relación con la organización, enfocándose principalmente en los empleados actuales y los futuros.¹⁷

Según el CEB, Recruiting Leadership Council (2014)¹⁸, una PVE efectiva puede proporcionar múltiples beneficios tanto para la organización como para los empleados. Para la organización, una PVE efectiva puede mejorar la retención de empleados, aumentar la productividad, disminuir el ausentismo y mejorar la reputación de la marca. Para los empleados, la efectividad de una PVE puede aumentar la satisfacción en el trabajo, mejorar el compromiso, aumentar el sentido de pertenencia y mejorar la calidad de vida.

Para elaborar una PVE efectiva, se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Identificar el perfil de candidatos que se quiere atraer y conocer sus preferencias y expectativas.
- Analizar los puntos fuertes y débiles de la organización como empleadora y compararlos con los de la competencia.

¹⁶ Talent Clue (2018). "Employee Value Proposition: qué es y cómo construirlo [Más ejemplos]." <https://blog.talentclue.com/employee-value-proposition>.

¹⁷ Maldonado, Ricardo. (2016) "¿Una Propuesta de Valor al Empleado?... ¿Una qué...?" LinkedIn. <https://es.linkedin.com/pulse/una-propuesta-de-valor-al-empleado-qu%C3%A9-ricardo-maldonado>.

¹⁸ CEB, Recruiting Leadership Council (2014). Construyendo una Marca Empleadora Influyente.

- Definir los elementos tangibles e intangibles que conforman la oferta de valor al empleado, tales como salario, beneficios, cultura, desarrollo profesional, etc.
- Comunicar la PVE de forma clara, coherente y diferenciada a través de los canales adecuados.
- Medir y evaluar el impacto de la PVE en los indicadores de atracción, retención y compromiso del talento.

La PVE tiene múltiples beneficios para las organizaciones, tales como:

- Mejorar la imagen y la reputación como empleador, lo que facilita la atracción y la fidelización del talento.
- Aumentar el compromiso, la motivación y la satisfacción de los empleados, lo que reduce la rotación y el absentismo.
- Optimizar los costos de contratación y formación, al reducir la necesidad de buscar nuevos candidatos y capacitarlos.
- Construir una cultura corporativa fuerte y coherente, que refleje los valores y la misión de la empresa.
- Diferenciarse de la competencia, al ofrecer una propuesta única y diferenciada.

Por su parte, la PVE también tiene beneficios para los empleados, tales como :

- Recibir una compensación justa y competitiva, acorde a su desempeño y aportes.
- Disfrutar de beneficios no monetarios que mejoren su calidad de vida y bienestar, tales como flexibilidad horaria, teletrabajo, seguros médicos, etc.
- Tener oportunidades de desarrollo profesional y personal, mediante planes de carrera, formación continua, feedback, etc.
- Trabajar en un ambiente laboral positivo y colaborativo, donde se fomente el respeto, la confianza y el reconocimiento.
- Sentirse identificados con la organización y su propósito, compartiendo sus valores y objetivos.

2.3. Misión social de la Fundación Malba y su relevancia en la sociedad

La Fundación Malba es una organización sin fines de lucro que tiene como misión: ‘co-crear un espacio de encuentro plural, inclusivo y participativo que favorezca la relación afectiva y cognoscitiva del público con el arte y con América Latina.’ Para ello, el objetivo central del Museo es coleccionar, conservar, investigar y difundir el arte latinoamericano desde principios del siglo XX hasta la actualidad”. (Página Web Malba, 2022)¹⁹.

La relevancia de la misión social de la Fundación Malba radica en su contribución al desarrollo cultural y educativo de la sociedad, así como en la promoción de la diversidad y el patrimonio artístico latinoamericano.

2.4. Estrategias de alineación de la marca empleadora con la misión social

Existen diversas estrategias que Fundación Malba podría implementar para alinear su marca empleadora con su misión social. Estas estrategias estarían enfocadas en promover la imagen de la organización como un empleador comprometido con la cultura y la inclusión. Algunas de estas estrategias podrían incluir:

- Comunicar la misión social de la organización de manera clara y efectiva a través de diversos medios, como el sitio web, redes sociales, comunicados internos, entre otros (Albrecht, 2021).²⁰
- Fomentar la participación de los empleados en iniciativas sociales que estén relacionadas con la misión de la organización, como programas de voluntariado, colaboraciones con organizaciones externas, entre otros (Gallup, 2021).²¹

¹⁹ Fundación Malba. (s.f.). Misión y visión. <https://www.malba.org.ar/museo/>

²⁰ Albrecht, K. (2021). Employer branding for non-profit organizations: A case study of Greenpeace. *Journal of Social Marketing*, 11(1), 83-96.

²¹ Gallup (2021). Corporate Social Responsibility. <https://www.gallup.com/workplace/236450/corporate-social-responsibility.aspx>

- Fortalecer la cultura organizacional, promoviendo los valores y principios que rigen la organización y fomentando la colaboración y el trabajo en equipo (Gallup, 2021).²²
- Crear una experiencia de empleado positiva, que incluya un ambiente laboral saludable, oportunidades de desarrollo profesional, remuneración justa y beneficios que refuercen el compromiso de la organización con su misión social (Albrecht, 2021).²³
- Evaluar y medir el impacto de las acciones implementadas, utilizando indicadores que permitan conocer la percepción de los empleados y la imagen de la organización como empleadora comprometida con su misión social (Gallup, 2021).²⁴

3. METODOLOGÍA

3.1. Tipo de investigación

La investigación realizada es de tipo exploratorio y descriptivo, ya que se busca identificar y describir la situación actual de la marca empleadora de la Fundación Malba y su alineación con su misión social, así como proponer un plan de mejora para lograr una mayor coherencia entre ambas.

3.2. Población y muestra

La población objetivo de esta investigación son los empleados y candidatos potenciales de la Fundación Malba.²⁵

²² Gallup (2021). Corporate Social Responsibility.
<https://www.gallup.com/workplace/236450/corporate-social-responsibility.aspx>

²³ Albrecht, K. (2021). Employer branding for non-profit organizations: A case study of Greenpeace. *Journal of Social Marketing*, 11(1), 83-96.

²⁴ Gallup (2021). Corporate Social Responsibility.
<https://www.gallup.com/workplace/236450/corporate-social-responsibility.aspx>

²⁵ En el presente trabajo se emplearán los plurales masculinos para simplificar la lectura. En todos los casos se hace referencia a las personas en su diversidad.

3.2.1. Muestra para candidatos potenciales

Dado que la población objetivo en este caso es de 19.918 postulantes en la plataforma de empleos de Fundación Malba, basándonos en la teoría de la estadística inferencial, se requiere una muestra mínima de 313 candidatos para obtener un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%. (El cálculo fue realizado utilizando la calculadora de margen de error de Surveymonkey²⁶).

Para seleccionar una muestra al azar de candidatos potenciales para responder la encuesta, utilizaremos un método de muestreo aleatorio simple. El proceso consistiría en asignar un número único a cada uno de los candidatos que se postulan en el portal de empleos, y luego utilizar un generador de números aleatorios para seleccionar aleatoriamente un subconjunto de estos números únicos. Los candidatos correspondientes a los números seleccionados serían invitados a participar en la encuesta.

3.2.2. Muestra para los empleados

Para obtener una muestra adecuada en una encuesta de clima laboral, fue necesario llegar a un acuerdo con la Dirección sobre la cantidad de casos con los que se podría trabajar. La población objetivo consta de 79 empleados con contrato a tiempo indeterminado y periodo de prueba, excluyendo al personal eventual y al personal tercerizado que presta servicios en el establecimiento, tales como los sectores de limpieza y seguridad. En consenso con la Dirección Ejecutiva y con el objetivo de obtener una muestra representativa, se estableció una meta de 30 respuestas y se aplicarán los siguientes criterios:

- Antigüedad: se seleccionarán empleados con diferentes niveles de antigüedad. Esto permitirá obtener una muestra que represente a la población completa, ya que se tendrán en cuenta tanto a los empleados más experimentados como a los más recientes.

²⁶ Survey Monkey (2023) Calculadora del margen de error. <https://es.surveymonkey.com/mp/margin-of-error-calculator/>

- Layer: se seleccionarán empleados de diferentes capas jerárquicas. Esto permitirá obtener una muestra que represente la estructura jerárquica completa de la organización.
- Sector: se seleccionarán empleados de diferentes sectores, ya que esto permitirá obtener una muestra que represente a toda la organización, y no sólo a un sector en particular.

3.3. Técnicas y herramientas de recolección de datos

Se utilizarán diferentes técnicas de recolección de datos para obtener información relevante sobre la marca empleadora y su alineación con la misión social de la Fundación Malba. Algunas de las herramientas que se utilizarán son:

- Encuesta: se aplicará una encuesta a los empleados y candidatos potenciales de la Fundación Malba, con el objetivo de conocer su percepción sobre la marca empleadora y su relación con la misión social de la organización. La encuesta será diseñada de manera que permita obtener información cuantitativa y cualitativa.
- Entrevistas: se realizarán entrevistas semi-estructuradas a la Presidente, los Directores Ejecutivos y la Gerente de Recursos Humanos con el fin de obtener información más detallada sobre la estrategia organizacional, la cultura organizacional, la percepción de los empleados y las iniciativas actuales relacionadas con la misión social.
- Revisión de documentos: se revisarán documentos internos de la organización, como manuales de empleado, políticas y procedimientos, informes de gestión y otros documentos relevantes que permitan conocer la situación actual de la marca empleadora y su alineación con la misión social de la organización.

3.4. Análisis de datos

Los datos obtenidos a través de las técnicas de recolección de datos serán analizados mediante técnicas estadísticas descriptivas e inferenciales, así como técnicas de análisis de contenido para la revisión de documentos y entrevistas.

Para las encuestas, se eligieron cinco respuestas basadas en la escala de Likert, la cual es una técnica comúnmente utilizada para medir la satisfacción del empleado con la cultura organizacional. Según Kammeyer-Mueller & Wanberg en artículo de investigación publicado en el Journal of Applied Psychology, la escala de Likert es una técnica fiable y válida para medir la satisfacción del empleado con la cultura laboral de una organización (Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003).²⁷

Para crear un índice de satisfacción para una encuesta de 5 respuestas, se pueden seguir los siguientes pasos:

- Asignar un valor numérico a cada opción de respuesta, del 1 al 5, donde 1 representa la respuesta menos satisfactoria y 5 representa la respuesta más satisfactoria.
- Calcular la media de las respuestas obtenidas, sumando los valores numéricos de todas las respuestas y dividiendo entre el número total de respuestas.
- Multiplicar la media obtenida en el paso anterior por 100, para obtener un índice de satisfacción en forma de porcentaje.

A modo de ejemplo, supongamos que se realiza una encuesta de satisfacción laboral y las opciones de respuesta son las siguientes:

1. Muy insatisfecho
2. Insatisfecho
3. Ni satisfecho ni insatisfecho
4. Satisfecho

²⁷ Kammeyer-Mueller, J. D., & Wanberg, C. R. (2003). Unwrapping the organizational entry process: Disentangling multiple antecedents and their pathways to adjustment. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 779-794. doi: 10.1037/0021-9010.88.5.779

5. Muy satisfecho

Si se obtienen los siguientes resultados:

- a. 5% respondió "Muy insatisfecho"
- b. 10% respondió "Insatisfecho"
- c. 20% respondió "Ni satisfecho ni insatisfecho"
- d. 40% respondió "Satisfecho"
- e. 25% respondió "Muy satisfecho"

Entonces, el índice de satisfacción se calcularía de la siguiente manera:

$$(1 \times 5) + (2 \times 10) + (3 \times 20) + (4 \times 40) + (5 \times 25) = 205$$

$$205 / 100 = 2.05$$

Por lo tanto, el índice de satisfacción en este caso es del 2.05, lo que indica que el nivel de satisfacción general de los empleados es medio.

Los resultados serán presentados de manera clara y concisa, mediante tablas, gráficos y narrativas descriptivas e interpretativas.

3.4.1. Encuestas a candidatos

Encuesta para medir la percepción de los candidatos de la Fundación Malba sobre su marca empleadora y su relación con la misión social de la organización:

1. ¿Cómo percibe la imagen de Malba como empleador? (reputación y valor en el mercado laboral)
 - a) Atractiva
 - b) Regular

c) No atractiva

Con esta pregunta se busca medir la percepción de los candidatos sobre la imagen de Malba como empleador. Una buena imagen de marca empleadora puede ser un factor clave para atraer talentos y retenerlos en la organización. Según un estudio realizado por LinkedIn, el 96% de los profesionales de talento consideran que la experiencia del empleado se está volviendo cada vez más importante (LinkedIn, 2020)²⁸.

2. ¿Cómo califica la comunicación externa de la organización hacia los candidatos en términos de claridad, transparencia, relevancia y oportunidad?

a) Buena

b) Regular

c) Mala

Con esta pregunta busca medir la percepción de los candidatos sobre la efectividad de la comunicación externa de Malba hacia los candidatos. una buena comunicación durante el proceso de selección puede tener beneficios significativos tanto para la organización como para los candidatos, incluyendo la mejora de la imagen de marca empleadora, la reducción del tiempo de contratación, y el aumento de la satisfacción y retención de los empleados .(Jobvite, 2019)²⁹

3. ¿En qué medida cree que la Fundación Malba está comprometida con su misión social: “Co-crear un espacio de encuentro plural, inclusivo y participativo que favorezca la relación afectiva y cognoscitiva del público con el arte y con América Latina”?

a) Muy comprometida, siento que su misión social es la prioridad principal de la organización.

²⁸ LinkedIn. (2020). Global Talent Trends 2020. <https://englishbulletin.adapt.it/wp-content/uploads/2020/01/linkedin-2020-global-talent-trends-report.pdf>

²⁹ Jobvite. (2019). Job Seeker Nation Report 2019. https://www.jobvite.com/wp-content/uploads/2019/09/2019_Job_Seeker_Nation_Report.pdf

- b) Comprometida, pero siento que podrían hacer más para lograr su misión social.
- c) Ni comprometida ni descomprometida, la Fundación Malba parece cumplir con su misión social pero sin destacar demasiado.
- d) Poco comprometida, siento que la organización está más enfocada en otras metas que en su misión social.
- e) Nada comprometida, la Fundación Malba parece no estar interesada en cumplir con su misión social.

Con la pregunta se busca entender el nivel de compromiso de Malba con su misión social a los ojos de sus candidatos. Ya que una organización que se preocupa por su impacto social y ambiental puede atraer a candidatos que comparten esos valores, y mejorar la motivación y el compromiso de los empleados.

4. ¿Qué privilegio de un lugar de trabajo y esperaría encontrar en Malba?
Ordene los siguientes aspectos del 1 al 8, siendo 1 la opción más valorada y 8 la menos valorada.

- a) Buen ambiente laboral
- b) Oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional
- c) Flexibilidad en horarios y trabajo remoto
- d) Equilibrio entre vida personal y profesional
- e) Salario y beneficios competitivos
- f) Ambiente diverso e inclusivo
- g) Reputación de la marca
- h) Interés por el arte

Con la pregunta se busca entender las prioridades y expectativas de los encuestados en cuanto a su lugar de trabajo ideal y cómo esto se relaciona con sus expectativas de Malba como empleador. Según una encuesta realizada por

LinkedIn³⁰, algunas de las prioridades más comunes para los trabajadores incluyen el equilibrio entre vida laboral y personal, un ambiente de trabajo positivo y la oportunidad de aprender y crecer profesionalmente. Otros factores importantes incluyen la remuneración y los beneficios, así como la posibilidad de trabajar en un ambiente diverso e inclusivo.

Por otro lado, La reputación de la marca y el interés por el arte son temas que se desarrollan a lo largo de la tesis y me parece interesante poder incluirlas.

5. Defina con un par de palabras cómo imagina a Malba como lugar de trabajo.

La finalidad de esta consigna es permitir al encuestado brindar información adicional acerca de su experiencia o conocimiento del Malba, que no haya sido abarcado en las preguntas anteriores y que pueda ser relevante para la investigación.

3.4.2. Encuestas a empleados

A través de la presente encuesta se busca medir la percepción de los empleados de la Fundación Malba sobre su marca empleadora y su relación con la misión social de la organización:

1. ¿Recomendaría a la Fundación Malba como empleador a un amigo o colega?
 - a) Sí, definitivamente
 - b) Sí, probablemente
 - c) No estoy seguro
 - d) No, probablemente no
 - e) No, definitivamente no

³⁰ LinkedIn. (2020). Global Talent Trends 2020. <https://englishbulletin.adapt.it/wp-content/uploads/2020/01/linkedin-2020-global-talent-trends-report.pdf>

La imagen de la marca empleadora en el mercado laboral es importante para atraer a candidatos de calidad y mejorar la competitividad de la organización. Según Kotler y Keller (2012)³¹, la marca empleadora se refiere a la percepción que tienen los empleados y los candidatos sobre la organización como empleador, y puede influir en su decisión de trabajar en ella. Una marca empleadora sólida y positiva puede atraer a candidatos más cualificados, mejorar la retención de talento y mejorar la imagen de la organización en el mercado laboral.

2. ¿Cómo calificaría el ambiente laboral en la Fundación Malba?

- a) Excelente
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Malo
- e) Muy malo

El bienestar y la satisfacción de los empleados son factores clave en la percepción de la marca empleadora, ya que pueden influir en su compromiso y productividad. Según Perez van Morlegan y Ayala (2012)³², la gestión del clima laboral se refiere a las políticas y prácticas que la organización implementa para mejorar la satisfacción y el bienestar de los empleados, y puede ser una herramienta para retener el talento y mejorar la imagen de la organización como empleador. Además, Carreras, Iglesias y Sureda (2011)³³ sugieren que el liderazgo orientado a resultados puede mejorar la satisfacción y el compromiso de los empleados, al mismo tiempo que mejora la eficacia y la eficiencia de la organización.

³¹ Kotler, P. y Keller, K. (2012). Dirección de marketing. México. Editorial: Pearson

³² Perez van Morlegan y Juan Carlos Ayala (2012). La gestión moderna en Recursos Humanos. , Paidós

³³ Carreras I., Iglesias, M., Sureda M., (2011) "Liderazgo orientado a resultados en las ONG". Programa ESADE-PWC.

3. ¿Considera que la Fundación Malba ofrece un equilibrio adecuado entre vida personal y laboral?

- a) Sí, totalmente
- b) Sí, en gran medida
- c) Más o menos
- d) No mucho
- e) No, en absoluto

El equilibrio entre vida personal y laboral es un factor importante para la satisfacción y la calidad de vida de los empleados. Según un estudio realizado por la consultora Mercer³⁴, el equilibrio entre vida personal y laboral es el segundo factor más importante para los trabajadores después del salario. Además, los empleados que tienen un buen equilibrio entre vida personal y laboral tienden a ser más felices, más saludables y más productivos. Por lo tanto, la Fundación Malba debería asegurarse de ofrecer políticas y prácticas que apoyen el equilibrio entre vida personal y laboral de sus empleados.

4. ¿Considera que la Fundación Malba valora y reconoce el trabajo y el desempeño de sus empleados?

- a) Sí, totalmente
- b) Sí, en gran medida
- c) Más o menos
- d) No mucho
- e) No, en absoluto

El bienestar y la satisfacción de los empleados son factores clave en la percepción de la marca empleadora, ya que pueden influir en su compromiso y productividad.

³⁴ Mercer. (2019). Global Talent Trends Study. <https://www.mercer.com/our-thinking/career/global-talent-hr-trends.html>

Según Perez van Morlegan y Ayala (2012)³⁵, la gestión del clima laboral se refiere a las políticas y prácticas que la organización implementa para mejorar la satisfacción y el bienestar de los empleados, y puede ser una herramienta para retener el talento y mejorar la imagen de la organización como empleador. Además, Carreras, Iglesias y Sureda (2011)³⁶ sugieren que el liderazgo orientado a resultados puede mejorar la satisfacción y el compromiso de los empleados, al mismo tiempo que mejora la eficacia y la eficiencia de la organización.

5. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con los beneficios y la compensación que ofrece la Fundación Malba?

- a) Muy satisfecho/a
- b) Satisfecho/a
- c) Indiferente
- d) Insatisfecho/a
- e) Muy insatisfecho/a

Esta pregunta se enfoca en la percepción de los empleados sobre los beneficios y la compensación que ofrece la Fundación Malba. Las respuestas se eligieron en función de la escala de evaluación para medir el grado de satisfacción de los empleados con respecto a los beneficios y la compensación. Según una investigación de Gazioglu y Tansel (2006)³⁷, los empleados que están satisfechos con su compensación y beneficios son más propensos a estar satisfechos con su trabajo en general.

6. ¿Considera que la Fundación Malba ofrece oportunidades de crecimiento profesional y desarrollo personal para sus empleados?

³⁵ Perez van Morlegan y Juan Carlos Ayala (2012). La gestión moderna en Recursos Humanos. , Paidós

³⁶ Carreras I., Iglesias, M., Sureda M., (2011) "Liderazgo orientado a resultados en las ONG". Programa ESADE-PWC.

³⁷ Gazioglu, S., & Tansel, A. (2006). Job satisfaction in Britain: Individual and job-related factors. Applied Economics, 38(10), 1163-1171

- a) Sí, totalmente
- b) Sí, en cierta medida
- c) Más o menos
- d) No, en poca medida
- e) No, en absoluto

Las oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional pueden influir en la satisfacción y el compromiso de los empleados, así como en su percepción de la marca empleadora (Ayala, 2008)³⁸. Según Van Morlegan (2016)³⁹, la gestión de recursos humanos incluye políticas y programas para mejorar la formación y el desarrollo de los empleados, lo que puede ser una herramienta para mejorar la retención de talento y la imagen de la organización como empleador. Por lo tanto, es importante que la Fundación Malba brinde oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional a sus empleados.

7. ¿Cómo calificaría la comunicación interna en la Fundación Malba?

- a) Excelente: La comunicación interna es clara, efectiva y constante. Me siento informado y alineado con los objetivos de la organización.
- b) Buena: En general, la comunicación interna es satisfactoria, aunque podría haber algunas áreas de mejora. Me siento informado en la mayoría de los temas importantes.
- c) Regular: La comunicación interna es inconsistente y a veces confusa. Me siento poco informado sobre algunos temas importantes.
- d) Mala: La comunicación interna es muy deficiente. Me siento completamente desinformado sobre muchos temas importantes.

³⁸ Ayala, J.C. (2008). Principios fundamentales para la administración de las organizaciones, Pearson Argentina S.A., Argentina.

³⁹ Van Morlegan, L. (2016). Recursos Humanos – Área clave en la gestión de la empresa. Buenos Aires. Editorial: Thomson Reuters.

e) Muy mala: No existe prácticamente ninguna comunicación interna. Me siento completamente aislado y desconectado de la organización.

La comunicación interna es un aspecto crucial de la cultura organizacional. Se eligieron cinco respuestas basadas en la escala de Likert para medir la satisfacción del empleado con la comunicación interna en la Fundación Malba. Según un artículo publicado en la revista *Management Research Review*, la escala de Likert es una técnica válida y confiable para medir la satisfacción del empleado con la comunicación interna en una organización (Hassan & Ahmed, 2019)⁴⁰.

8. ¿Qué tanto considera que la comunicación entre los empleados y los líderes de la Fundación Malba es efectiva?

a) Muy efectiva: Me siento escuchado/a y comprendido/a por los líderes y creo que hay un diálogo abierto y transparente entre empleados y líderes.

b) Efectiva: En general, siento que la comunicación entre empleados y líderes es buena y se han establecido canales adecuados para que la información fluya.

c) Neutral: No tengo una opinión clara sobre la efectividad de la comunicación entre empleados y líderes en la Fundación Malba.

d) Poco efectiva: Siento que la comunicación entre empleados y líderes podría mejorar y que hay cierta falta de transparencia o falta de diálogo en algunos casos.

e) Nada efectiva: Me siento ignorado/a o no escuchado/a por los líderes y considero que la comunicación interna en la Fundación Malba es muy deficiente.

Esta pregunta se enfoca en la percepción de los empleados sobre la efectividad de la comunicación entre los empleados y los líderes de la Fundación Malba. Las respuestas se eligieron en función de la escala de Likert para medir el grado de satisfacción de los empleados con respecto a la comunicación en la organización.

⁴⁰ Hassan, A., & Ahmed, Z. (2019). Employee satisfaction with internal communication: Validation of the Likert scale. *Management Research Review*, 42(5), 585-601.

Según un estudio de Hassan y Ahmed (2019)⁴¹, la comunicación interna efectiva se relaciona positivamente con el compromiso y la satisfacción de los empleados.

9. ¿En qué medida cree que la Fundación Malba está comprometida con su misión social: “Co-crear un espacio de encuentro plural, inclusivo y participativo que favorezca la relación afectiva y cognoscitiva del público con el arte y con América Latina”?

a) Muy comprometida, siento que su misión social es la prioridad principal de la organización.

b) Comprometida, pero siento que podrían hacer más para lograr su misión social.

c) Ni comprometida ni descomprometida, la Fundación Malba parece cumplir con su misión social pero sin destacar demasiado.

d) Poco comprometida, siento que la organización está más enfocada en otras metas que en su misión social.

e) Nada comprometida, la Fundación Malba parece no estar interesada en cumplir con su misión social.

Tal como se desarrolló en el apartado de encuestas a candidatos, también resulta crucial analizar la visión de los empleados en relación al compromiso de Fundación Malba con su misión social.

10. ¿Qué tanto considera que la Fundación Malba promueve y respeta la diversidad y la inclusión en el lugar de trabajo?

a) En gran medida

b) En cierta medida

c) Más o menos

⁴¹ Hassan, A., & Ahmed, Z. (2019). Employee satisfaction with internal communication: Validation of the Likert scale. *Management Research Review*, 42(5), 585-601.

d) En poca medida

e) No en absoluto

La promoción de un ambiente de trabajo inclusivo y diverso puede ser importante para la imagen de la marca empleadora, ya que puede atraer a candidatos diversos y mejorar la retención de talento. Según Schein (1988)⁴², la cultura organizacional puede ser un factor clave en la promoción de un ambiente de trabajo inclusivo, y puede influir en la forma en que los empleados perciben la organización. Además, Ayala (2008)⁴³ sugiere que la gestión de la diversidad puede ser importante para mejorar la competitividad de la organización, ya que puede fomentar la innovación y la creatividad.

3.4.3. Entrevistas a personas claves

Preguntas para la entrevista semi-estructurada con personas claves de Fundación Malba:

1. ¿Cómo considera que la imagen de Fundación Malba como empleadora influye en la atracción y retención de talentos?

Kotler y Keller (2012)⁴⁴ señalan que la marca empleadora es la imagen que los empleados tienen de la organización y que influye en la capacidad de la organización para atraer y retener talentos. En el caso de la Fundación Malba, podría ser beneficioso relacionar su marca empleadora con su compromiso social y cultural.

2. ¿Cómo se asegura la organización de que los empleados tengan un sentido de pertenencia, se sientan comprometidos y valorados por la organización?

⁴² Schein, Edgard H. (1988) La cultura empresarial y el liderazgo Plaza & Janes Editores S.A. Barcelona,

⁴³ Ayala, J.C. (2008). Principios fundamentales para la administración de las organizaciones, Pearson Argentina S.A., Argentina.

⁴⁴ Kotler, P. y Keller, K. (2012). Dirección de marketing. México. Editorial: Pearson

Perez van Morlegan y Ayala (2012)⁴⁵ afirman que es importante que los empleados se sientan parte de la organización y que estén comprometidos con sus objetivos. Para lograr esto, es necesario que la organización promueva una cultura de colaboración y trabajo en equipo, que brinde oportunidades de desarrollo y crecimiento a sus empleados y que los reconozca por su desempeño.

3. ¿Cómo describiría la cultura organizacional de la Fundación Malba y cuáles son los valores que se promueven en la organización?

Schein (1988)⁴⁶ define la cultura organizacional como un patrón de supuestos básicos compartidos que un grupo aprendió a medida que resolvió sus problemas de adaptación externa y de integración interna. En este sentido, sería positivo que la cultura organizacional de la Fundación Malba esté orientada a la promoción de los valores que sustentan la misión social de la organización.

4. ¿Cómo ha medido la efectividad de la comunicación interna y externa en su organización y qué medidas ha implementado para mejorarla en el futuro?

La comunicación interna y externa es fundamental para el éxito de cualquier organización. Según un estudio de McKinsey & Company⁴⁷, la comunicación efectiva puede aumentar la productividad de los empleados hasta en un 25%, reducir los costos operativos, y aumentar la rentabilidad. Además, una comunicación interna sólida puede ayudar a mantener a los empleados comprometidos y motivados, lo que a su vez reduce la rotación de personal y mejora la retención de talentos.

Asimismo, la comunicación externa es crucial para la reputación y la imagen de marca de una organización, y puede afectar la percepción del público. Un estudio de

⁴⁵ Perez van Morlegan y Juan Carlos Ayala (2012). La gestión moderna en Recursos Humanos. , Paidós

⁴⁶ Schein, Edgard H. (1988) La cultura empresarial y el liderazgo Plaza & Janes Editores S.A. Barcelona,

⁴⁷ McKinsey & Company. (2012). The social economy: Unlocking value and productivity through social technologies.

<https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/the-social-economy>

Weber Shandwick⁴⁸ encontró que los ejecutivos globales atribuyen el 63 por ciento del valor de mercado de su organización a la reputación general de su empresa.

5. ¿Qué iniciativas han implementado en la organización para promover una cultura de compromiso con la misión social y cómo se miden los resultados de estas iniciativas?

Ayala (2008)⁴⁹ destaca la importancia de implementar iniciativas que promuevan una cultura de compromiso con la misión de la organización. Estas iniciativas pueden incluir programas de voluntariado corporativo, capacitaciones en temas sociales y culturales y actividades de integración.

4. DIAGNÓSTICO DE LA MARCA EMPLEADORA DE FUNDACIÓN MALBA

Se han implementado diversas medidas para evaluar la marca empleadora de la Fundación Malba. Estas medidas incluyen una revisión exhaustiva de los documentos de la organización, la realización de una encuesta de marca empleadora dirigida a los candidatos potenciales, una encuesta de clima laboral dirigida a los empleados actuales, así como entrevistas con la presidenta, los directores ejecutivos y la gerente de recursos humanos.

4.1. Revisión de documentos

Se llevaron a cabo revisiones de documentos internos de la organización, tales como estructura organizativa, organigrama, políticas y procedimientos, informes de gestión y otros documentos relevantes. Estas revisiones permitieron realizar un análisis exhaustivo para conocer la situación actual de la marca empleadora y su alineación con la misión social de la organización.

⁴⁸ Weber Shandwick. (2020). Corporate reputation in 2020: Everything matters now. <https://www.webershandwick.com/news/corporate-reputation-2020-everything-matters-now/>

⁴⁹ Ayala, J.C. (2008). Principios fundamentales para la administración de las organizaciones, Pearson Argentina S.A., Argentina.

En cuanto a la misión de la organización, se puede apreciar que se enfoca en la co-creación de un espacio inclusivo y participativo para el público que fomente la relación con el arte y América Latina. Además, se destaca el objetivo de coleccionar, conservar, investigar y difundir el arte latinoamericano. Estos valores y objetivos pueden ser atractivos para aquellos que buscan trabajar en una organización con una visión artística y cultural comprometida con la diversidad y la inclusión.

El organigrama de Malba está estructurado en varias capas jerárquicas. En la cúspide se sitúan el presidente fundador, los comités y el board, así como la presidencia en el nivel 8. En el nivel 7, encontramos a los directores ejecutivos de Administración y Operaciones, Artística (actualmente ocupada por la curadora en jefe) e Institucional. En el nivel 6, se ubican los directores de cine, literatura, editorial, desarrollo y la curadora en jefe quienes lideran sus respectivas áreas y toman decisiones estratégicas. En los niveles inferiores, desde el nivel 5 hasta el 1, se encuentran los puestos gerenciales, de coordinación, especialistas, analistas, asistentes y operativos.⁵⁰

En relación a la estructura organizacional, se puede observar que la jerarquía es demasiado compleja en relación a la dotación de personal que tiene el museo, lo cual podría generar confusión entre los empleados. Estos aspectos pueden generar incertidumbre e inseguridad en los empleados y afectar su motivación y compromiso con la organización. Por lo tanto, se sugiere revisar la estructura y considerar la posibilidad de simplificar para mejorar la claridad y transparencia en la organización.

En cuanto al área de recursos humanos, se puede apreciar que la organización ha tenido dificultades para incorporar talentos clave en el rubro de tecnología especialmente. Se analizaron los procesos de selección llevados a cabo en los últimos 12 meses y se observó que esto podría deberse a la falta de atractivo de los sueldos y las condiciones de trabajo ofrecidas, como la modalidad de trabajo totalmente presencial, así como a la falta de planificación en los procesos de selección. Estos aspectos pueden afectar la capacidad de la organización para atraer y retener a empleados altamente capacitados y motivados.

⁵⁰ En el capítulo " 9.1. ANEXO A: Organigrama Fundación Malba." Se presentan imágenes del organigrama de Fundación Malba.

Es importante destacar que durante el año 2022 se registró un alto índice de renuncias de personal en diferentes áreas de la organización, tales como tienda, atención al público, mantenimiento, curaduría, sistemas y educación. Este hecho podría sugerir la existencia de problemas en la gestión de dichos sectores.

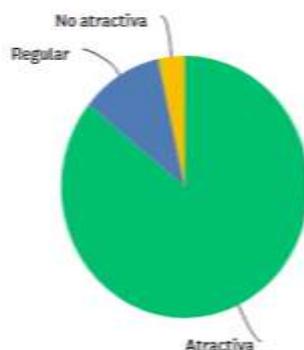
Por último, es relevante señalar que, durante la revisión de documentos internos, se pudo detectar una falta de procesos y mediciones de resultados en todos los niveles de la organización. La ausencia de herramientas y metodologías para evaluar el desempeño y la eficacia de los procesos internos podría estar impactando la productividad y la eficiencia de la organización, lo que podría afectar su capacidad para cumplir con sus objetivos estratégicos a largo plazo. Es fundamental que la organización incorpore procesos de medición y evaluación de resultados para identificar áreas de mejora y poder implementar planes de acción que permitan alcanzar sus metas y objetivos de manera más efectiva.

4.2. Análisis de las encuestas para candidatos

En el presente análisis, se examinarán los resultados de la encuesta realizada a candidatos potenciales de la Fundación Malba sobre su percepción de la marca empleadora. La encuesta se llevó a cabo a partir de una muestra aleatoria simple de 2400 candidatos, de un total de 19118 postulantes registrados en la plataforma de empleos de la fundación. Dado que se obtuvieron 317 respuestas, lo que equivale a un índice de respuesta del 13.2%, el nivel de confianza de la muestra es del 95%, lo que significa que los resultados obtenidos son altamente confiables. Además, el margen de error del +/- 5% es aceptable para este tipo de encuesta, lo que indica que la muestra es suficientemente precisa para realizar un análisis significativo de los resultados y las percepciones de los candidatos potenciales sobre la marca empleadora de la fundación.

¿Cómo percibe la imagen de Malba como empleador en cuanto a su reputación y valor en el mercado laboral?

Respondidas: 317 Omitidas: 0



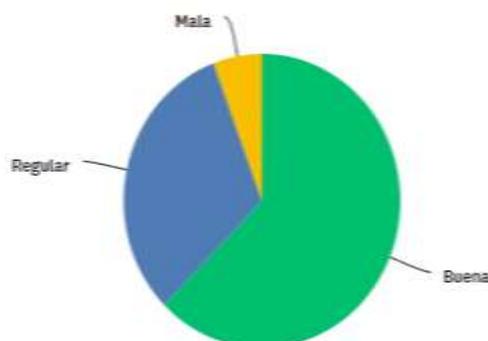
En base a los datos presentados, se puede afirmar que la gran mayoría de los candidatos potenciales perciben a Malba como un empleador atractivo, con un 85,80% de las respuestas indicando esta percepción. Solo un 10,73% de los encuestados consideraron la imagen de Malba como empleador regular, mientras que el 3,47% de los encuestados indicaron que la imagen de Malba como empleador no es atractiva.

Estos resultados son positivos ya que una imagen atractiva como empleador es importante para atraer y retener a los mejores candidatos en el mercado laboral, lo que puede aumentar la calidad de los empleados y la eficacia de la organización. Es importante tener en cuenta que la percepción de la imagen de Malba como empleador puede estar influenciada por factores como la cultura organizacional, el ambiente de trabajo, las oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional, y las condiciones laborales.

Por lo tanto, es importante que Malba siga trabajando para mantener y mejorar su imagen como empleador atractivo en el mercado laboral, para atraer a los mejores talentos y retener a sus empleados actuales. Esto podría incluir esfuerzos en la mejora del ambiente laboral, la promoción de oportunidades de desarrollo profesional y la comunicación efectiva de los beneficios y ventajas de trabajar en Malba.

¿Cómo califica la comunicación externa de la organización hacia los candidatos en términos de claridad, transparencia, relevancia y oportunidad?

Respondidas: 317 Omitidas: 0



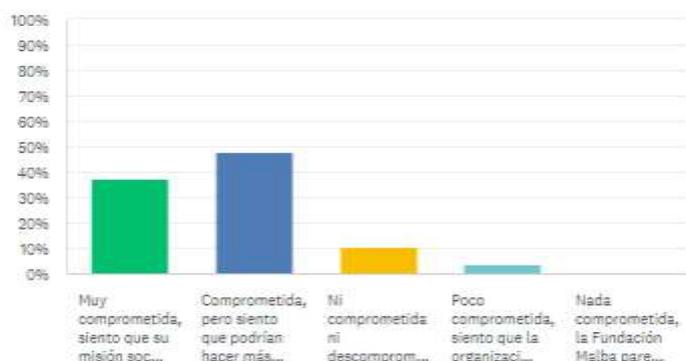
En base a los datos presentados, se puede afirmar que la mayoría de los candidatos potenciales califican la comunicación externa de la organización hacia ellos como buena, con un 62,46% de las respuestas indicando esta calificación. Sin embargo, un 31,86% de los encuestados calificaron la comunicación externa como regular y un 5,68% de los encuestados la calificaron como mala.

Estos resultados indican que, aunque la mayoría de los candidatos perciben una buena comunicación externa por parte de la organización, todavía hay un porcentaje significativo de encuestados que tienen una percepción menos favorable. Por lo tanto, es importante analizar las posibles causas detrás de la calificación regular o mala, y trabajar para mejorar la comunicación externa de la organización para aumentar la satisfacción y la percepción positiva de los candidatos potenciales.

Para mejorar la comunicación externa hacia los candidatos, se podrían implementar medidas tales como proporcionar información clara y precisa sobre los requisitos y responsabilidades del trabajo, mantener a los candidatos informados sobre el proceso de selección y proporcionar retroalimentación constructiva después de las entrevistas, y mejorar la calidad de la comunicación y la interacción entre los empleados de la organización y los candidatos. Al mejorar la comunicación externa, la organización podría aumentar la satisfacción de los candidatos potenciales y atraer a los mejores talentos para unirse a su equipo.

¿En qué medida cree que la Fundación Malba está comprometida con su misión social: “Co-crear un espacio de encuentro plural, inclusivo y participativo que favorezca la relación afectiva y cognoscitiva del público con el arte y con América Latina”?

Respondidas: 317 Omitidas: 0



En base a los datos presentados, se puede afirmar que la mayoría de los candidatos potenciales consideran que la Fundación Malba está comprometida con su misión social, con un 84,85% de las respuestas indicando que la organización está comprometida en alguna medida.

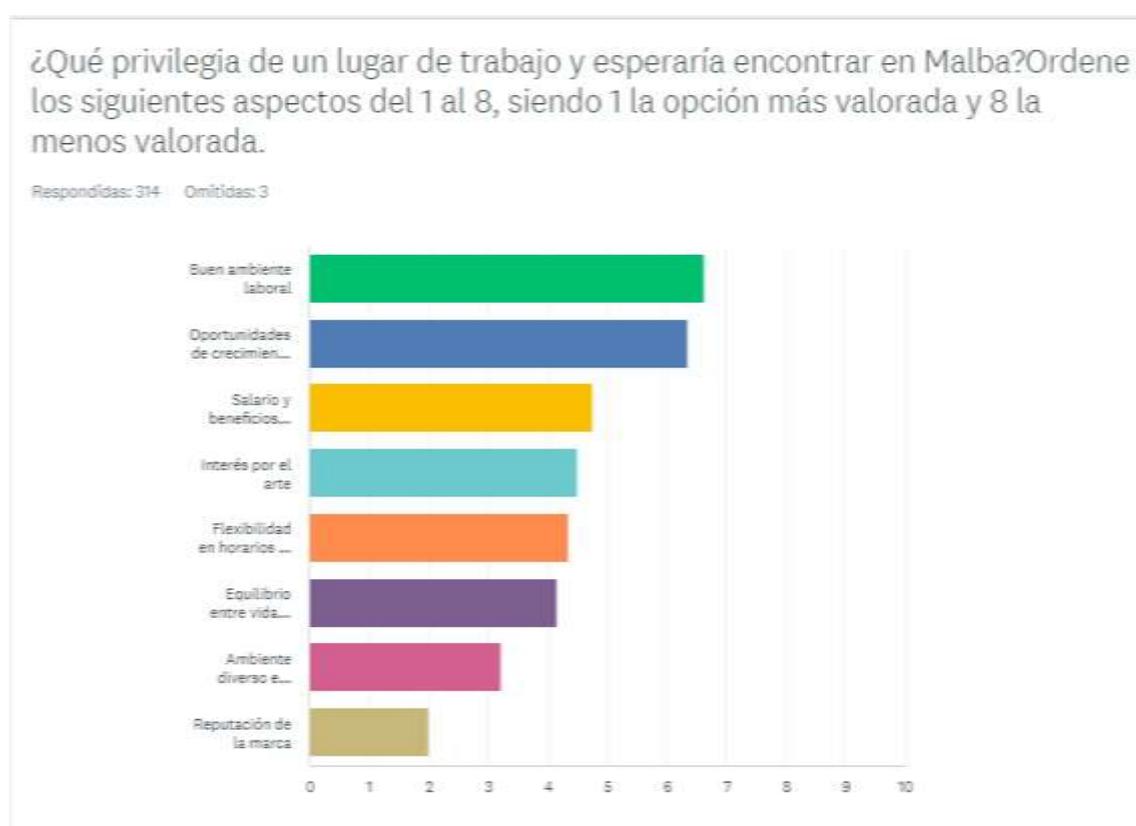
Sin embargo, un 62,78% de los encuestados siente que la organización podría hacer más para lograr su misión social, lo que sugiere que hay margen de mejora en este aspecto. En este sentido, un 3,79% de los encuestados siente que la organización está poco comprometida con su misión social, lo que indica que hay un pequeño porcentaje de candidatos potenciales que tienen una percepción negativa en este aspecto.

Para aumentar el compromiso con la misión social de la organización, se podrían implementar medidas como:

- Aumentar la visibilidad y el alcance de las iniciativas y programas que están en línea con la misión social de la organización.
- Integrar la misión social en la estrategia general de la organización, de manera que se priorice el cumplimiento de la misma en la toma de decisiones.

- Establecer objetivos específicos y medibles relacionados con la misión social y evaluar regularmente el progreso hacia su cumplimiento.
- Fomentar una cultura organizacional que promueva los valores de inclusión y pluralidad que se describen en la misión social.

Al tomar medidas concretas para aumentar el compromiso con la misión social, la organización podría mejorar la percepción de los candidatos potenciales y atraer a aquellos que buscan trabajar para una organización que esté verdaderamente comprometida con una causa social significativa.



La metodología utilizada fue la de asignación de puntos en función del orden en que los factores de RRHH fueron ubicados en el ranking por los participantes de la encuesta. Esta es una técnica comúnmente utilizada en encuestas de este tipo para determinar la importancia relativa de cada factor.

1. Buen ambiente laboral: Este factor obtuvo la puntuación más alta de 6,64, lo que indica que los candidatos valoran significativamente un ambiente laboral agradable y positivo en su lugar de trabajo. Esto puede incluir una cultura organizacional colaborativa, relaciones interpersonales saludables, respeto

mutuo y un ambiente de trabajo donde se promueve la confianza, la creatividad y el bienestar.

2. Oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional: Este factor obtuvo la segunda puntuación más alta de 6,36, lo que sugiere que los candidatos valoran las oportunidades para el crecimiento y desarrollo en su carrera profesional. Esto puede incluir la posibilidad de ascensos, capacitación y formación continua, mentoría, liderazgo y proyectos desafiantes que les permitan desarrollar sus habilidades y adquirir nuevas competencias.
3. Salario y beneficios competitivos: Este factor obtuvo una puntuación alta de 4,76, lo que sugiere que los candidatos valoran un salario justo y beneficios que sean competitivos en comparación con otras organizaciones en el mercado. Esto puede incluir beneficios de salud, plan de pensiones, seguro de vida, vacaciones pagadas y otros incentivos.
4. Interés por el arte: Este factor obtuvo una puntuación alta de 4,49, lo que sugiere que los candidatos valoran la posibilidad de trabajar en una organización que tenga un interés en el arte y la cultura. Esto puede incluir la oportunidad de trabajar en proyectos relacionados con el arte y la cultura, así como la oportunidad de interactuar con artistas y otras personalidades del mundo del arte.
5. Flexibilidad en horarios y trabajo remoto: Este factor obtuvo una puntuación alta de 4,36, lo que indica que los candidatos valoran la flexibilidad en sus horarios de trabajo y la posibilidad de trabajar remotamente. Esto puede incluir horarios de trabajo flexibles que permitan equilibrar el trabajo con la vida personal y familiar, así como la posibilidad de trabajar desde casa o desde otros lugares fuera de la oficina.
6. Equilibrio entre vida personal y profesional: Este factor obtuvo una puntuación alta de 4,15, lo que sugiere que los candidatos valoran la posibilidad de equilibrar su vida personal con su vida profesional. Esto puede incluir horarios de trabajo flexibles, la posibilidad de trabajar desde casa, la posibilidad de tener tiempo libre adicional para la familia y otros intereses personales.

7. Ambiente diverso e inclusivo: Este factor obtuvo una puntuación de 3,23, lo que indica que los candidatos valoran un ambiente laboral diverso e inclusivo. Esto puede incluir la posibilidad de trabajar con personas de diferentes orígenes, culturas y nacionalidades, así como la sensación de ser respetados y valorados por lo que son.
8. Reputación de la marca: Este factor obtuvo la puntuación más baja de 2,01. Esto indica que la reputación de la marca empleadora no es un factor muy valorado por los candidatos potenciales de la Fundación Malba. Sin embargo, es importante señalar que una buena reputación de la marca puede ser un factor importante para atraer y retener a los mejores talentos en la organización. La imagen positiva de la marca puede reflejar una cultura organizacional sólida y valores éticos que podrían ser atractivos para los empleados. Por lo tanto, la Fundación Malba podría considerar trabajar en su reputación de marca y en la construcción de su imagen para mejorar su atractivo a largo plazo en el mercado laboral.

P5 Defina en pocas palabras cómo imagina que es Malba como lugar de trabajo.



Una nube de palabras es una herramienta visual que muestra las palabras más comunes y relevantes en un texto. Cada palabra aparece en la nube con un tamaño proporcional a su frecuencia en el texto. Las nubes de palabras son una forma útil de resumir y analizar grandes cantidades de información de manera rápida y fácil de entender. Además, las nubes de palabras pueden ayudar a identificar patrones y temas en el texto, lo que puede ser útil para la toma de decisiones y la planificación de estrategias.

A continuación, se presentan algunas observaciones basadas en la nube de palabras sobre cómo los candidatos imaginan que es malba como lugar de trabajo:

- Excelente es la palabra que tiene el peso más alto en la nube de palabras, lo que sugiere que los candidatos potenciales consideran que la marca empleadora de la Fundación Malba es muy fuerte en general. Por lo tanto, esta es una buena noticia para la organización.
- Confortable, Buen ambiente, Aprendizaje, Desafiante y Creatividad son las palabras que tienen un alto peso, lo que sugiere que los candidatos potenciales se sienten atraídos por la cultura y el ambiente de trabajo en

Malba, así como por las oportunidades de desarrollo profesional y creativo que la organización ofrece. En otras palabras, los candidatos potenciales están buscando una experiencia de trabajo que sea emocionante, retadora y que les permita desarrollar sus habilidades.

- Algunas palabras como Trayectoria, Dinámico, Comprometido, Equilibrado y Transparente tienen un peso medio, lo que indica que estos temas también son importantes para los candidatos potenciales. Estos candidatos están buscando oportunidades de crecimiento profesional y valoran una cultura de trabajo que sea transparente, equilibrada y dinámica.
- Hermoso, Inspirador, Sublime, Amigable, Innovador, Estimulante y Cálido son palabras que tienen un peso bajo, lo que sugiere que estos temas son importantes pero no son tan críticos como los temas con pesos más altos. Sin embargo, estos temas pueden ser importantes para atraer a ciertos candidatos que buscan un ambiente de trabajo inspirador y amigable.
- Palabras como Académico, Reputación, Actividades, Interesante, Coherente, Enriquecedor, Modernidad, Social, Gestión, Castas y Transparente tienen un peso mínimo, lo que sugiere que estos temas son menos críticos que los temas con pesos más altos. Sin embargo, estos temas pueden ser importantes para atraer a ciertos candidatos que valoran la reputación de la organización o la oportunidad de participar en actividades sociales.

Basado en esta nube de palabras, es recomendable que la Fundación Malba enfatice los temas críticos como Excelente, Confortable, Buen ambiente, Aprendizaje, Desafiante y Creatividad en sus esfuerzos de reclutamiento. También es importante tener en cuenta temas como Trayectoria, Dinámico, Comprometido, Equilibrado y Transparente para atraer a candidatos con diferentes intereses y perspectivas. Además, la organización puede considerar promover algunos de los temas menos críticos pero aún importantes, como Hermoso, Inspirador, Sublime, Amigable, Innovador, Estimulante, Cálido, Académico, Reputación, Actividades, Interesante, Coherente, Enriquecedor, Modernidad, Social, Gestión, Castas y Transparente para atraer a un grupo más amplio de candidatos potenciales.

P6 Comentarios (agregue cualquier aclaración que considere útil para comprender mejor su perspectiva como aspirante a trabajar en Malba)



A continuación, se presentan algunas observaciones basadas en la nube de palabras sobre otros comentarios de los candidatos:

- El término "arte" es el más prominente en la nube de palabras, lo que sugiere que los candidatos pueden ver a la Fundación Malba como una organización relacionada con las artes. Este punto puede ser crucial para atraer a candidatos con una formación artística y una afinidad por el arte.
- Los términos "Malba" y "colección" también son importantes, lo que indica que los candidatos pueden considerar a la Fundación Malba como una institución cultural y un centro de exposición de arte.
- Los términos "trabajo" y "profesional" sugieren que los candidatos buscan oportunidades de desarrollo profesional y crecimiento en la Fundación Malba.

- Los términos "aprender" y "aprendizaje" indican que los candidatos valoran la posibilidad de desarrollar nuevas habilidades y conocimientos en la Fundación Malba.
- Los términos "equipo" y "experiencia" sugieren que los candidatos buscan un ambiente de trabajo colaborativo y una experiencia positiva trabajando con un equipo en la Fundación Malba.
- Los términos "visitantes", "difusión", "latinoamericana", "comunidad", "inclusión" y "público" indican que los candidatos pueden ver a la Fundación Malba como una organización que valora la diversidad, la inclusión y el compromiso con la comunidad.
- Los términos "gestión", "coordinación", y "producción" sugieren que los candidatos pueden estar interesados en trabajar en la organización en roles administrativos o de producción.

En general, la nube de palabras sugiere que los candidatos potenciales pueden asociar a la Fundación Malba con la cultura, las artes, el aprendizaje, el trabajo en equipo y el compromiso con la comunidad. Para atraer a los candidatos adecuados, la organización podría destacar estos aspectos en su estrategia de marca empleadora.

4.3. Análisis de las encuestas para empleados

En este análisis se examinará la encuesta de clima laboral realizada a los empleados de la Fundación Malba. La muestra estuvo compuesta por 34 empleados de diferentes áreas y sectores, con distintos niveles de antigüedad en la organización. La tasa de respuesta obtenida fue del 91.18%, ya que 31 de los 34 empleados encuestados respondieron.

Es importante destacar que la muestra seleccionada representa el 39.24% de la población total, que consta de 79 empleados. Esta cifra superó en uno la meta inicial de obtener 30 respuestas, lo que fue acordado junto a la dirección del museo. Por lo tanto, se considera que esta muestra es representativa para poder realizar un análisis valioso.



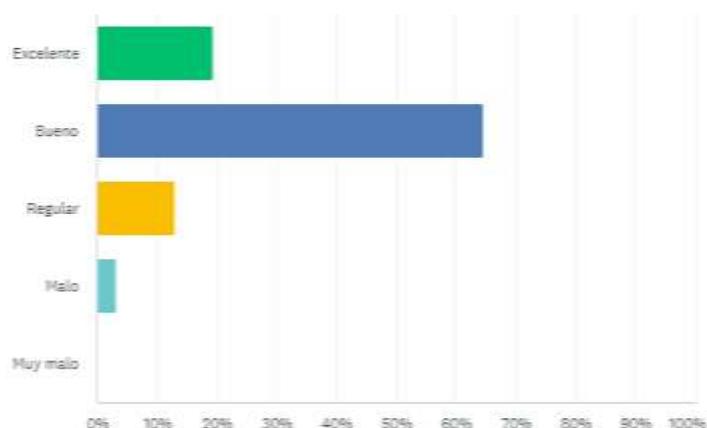
Los resultados de la encuesta muestran que la Fundación Malba es percibida positivamente por sus empleados como empleador. En concreto, el 54,84% de los encuestados afirmaron que "probablemente" recomendarían a la organización como empleador a un amigo o colega, mientras que el 35,48% afirmó que lo "recomendaría definitivamente". Solo el 9,68% de los encuestados se mostraron indecisos al respecto.

Estos resultados sugieren que la Fundación Malba cuenta con una buena reputación entre sus empleados. De hecho, investigaciones previas indican que la satisfacción laboral de los empleados es un predictor importante de la productividad, el compromiso y la retención en el trabajo (Judge, Bono, Thoresen, & Patton, 2001)⁵¹. Por lo tanto, la valoración positiva que los empleados tienen sobre la Fundación Malba como empleador es una señal alentadora para la organización y podría tener un impacto positivo en su capacidad para atraer y retener talento en el futuro.

⁵¹ Judge, T. A., Bono, J. E., Thoresen, C. J., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407.

¿Cómo calificaría el ambiente laboral en la Fundación Malba?

Respondidas: 31 Omitidas: 0



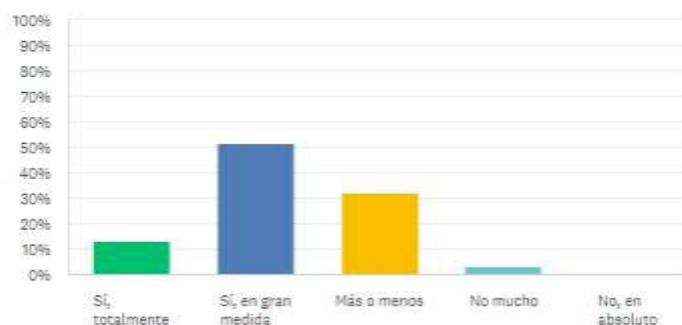
Según las respuestas que se han recibido, el ambiente laboral en la Fundación Malba parece ser mayoritariamente bueno, con el 64.52% de las respuestas eligiendo esta opción. Además, un 19.35% calificó el ambiente como excelente, lo que indica que hay aspectos positivos que se están valorando.

Por otro lado, un 12.90% de las respuestas consideraron el ambiente como regular, lo que podría indicar que hay algunas áreas de mejora que se podrían abordar para mejorar la satisfacción laboral de los empleados. También se recibió una respuesta de "malo", lo que representa solo el 3.23% de las respuestas, pero aún así es una señal importante de que se debe investigar más para identificar las razones detrás de esta evaluación negativa.

En general, la mayoría de las respuestas fueron positivas, lo que indica que la Fundación Malba puede estar haciendo un buen trabajo en el fomento de un ambiente laboral agradable. Sin embargo, es importante seguir monitoreando el ambiente laboral y abordar cualquier problema que pueda surgir para asegurar que todos los empleados se sientan valorados y satisfechos en su lugar de trabajo.

¿Considera que la Fundación Malba ofrece un equilibrio adecuado entre vida personal y laboral?

Respondidas: 31 Omitidas: 0



Según las respuestas que se han recibido, la mayoría de los encuestados consideran que la Fundación Malba ofrece un equilibrio adecuado entre la vida personal y laboral. Un 51.61% de las respuestas eligió la opción "Sí, en gran medida", lo que indica que los empleados creen que la organización se preocupa por su bienestar y les brinda las herramientas necesarias para equilibrar sus responsabilidades laborales y personales.

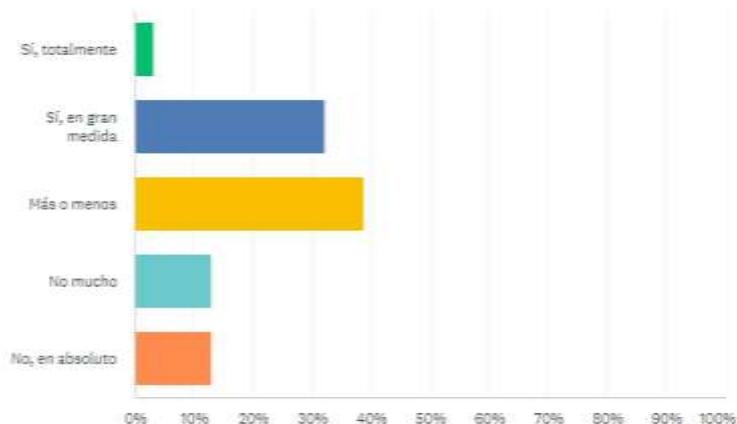
Además, un 12.90% respondió "Sí, totalmente", lo que sugiere que algunos empleados están muy satisfechos con el equilibrio que han logrado en su vida laboral y personal gracias a la Fundación Malba.

Sin embargo, un 32.26% de las respuestas eligió la opción "Más o menos", lo que indica que hay margen de mejora en términos de ofrecer un equilibrio adecuado entre la vida personal y laboral para algunos empleados. También se recibió una respuesta negativa, lo que representa solo el 3.23% de las respuestas, pero aún así es importante tener en cuenta que puede haber empleados que no estén satisfechos con el equilibrio actual.

En general, la mayoría de los empleados parecen estar contentos con el equilibrio entre la vida personal y laboral que ofrece la Fundación Malba. Sin embargo, es importante seguir monitoreando el nivel de satisfacción de los empleados en esta área y abordar cualquier problema que pueda surgir para asegurar que se siga fomentando un ambiente de trabajo saludable y equilibrado.

¿Considera que la Fundación Malba valora y reconoce el trabajo y el desempeño de sus empleados?

Respondidas: 31 Omitidas: 0

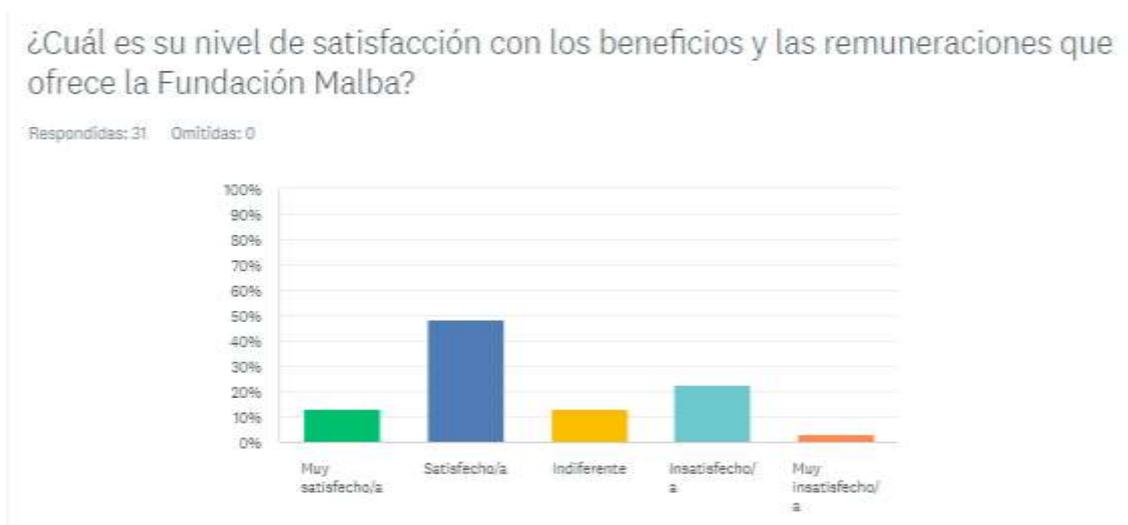


Según las respuestas que se han recibido, parece haber una variedad de opiniones en cuanto a si la Fundación Malba valora y reconoce el trabajo y desempeño de sus empleados.

Un 32.26% de las respuestas eligió la opción "Sí, en gran medida", lo que indica que una parte de los empleados siente que su trabajo es valorado y reconocido por la organización. Sin embargo, un 38.71% de las respuestas eligió la opción "Más o menos", lo que sugiere que puede haber algunos empleados que no sienten que su trabajo sea valorado o reconocido adecuadamente.

Además, un 12.90% de las respuestas eligió la opción "No mucho", y un número igual eligió la opción "No, en absoluto", lo que indica que hay empleados que no están satisfechos con la forma en que la Fundación Malba valora y reconoce su trabajo y desempeño.

En general, los resultados de esta encuesta indican que hay áreas en las que la Fundación Malba puede mejorar en términos de valorar y reconocer el trabajo y desempeño de sus empleados. Es importante que la organización tenga en cuenta estas respuestas y trabaje para mejorar en esta área, ya que el reconocimiento y la valoración pueden tener un impacto significativo en la motivación y satisfacción de los empleados en su trabajo.



Según las respuestas que se han recibido, parece haber una mayoría de empleados que están satisfechos o muy satisfechos con los beneficios y las remuneraciones que ofrece la Fundación Malba.

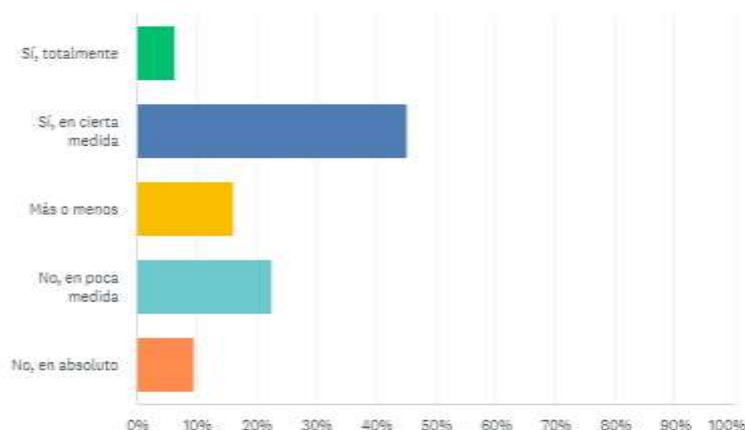
Un 48.39% de las respuestas eligió la opción "Satisfecho/a", mientras que un 12.90% eligió "Muy satisfecho/a", lo que indica que una gran parte de los empleados se sienten bien compensados por su trabajo.

Sin embargo, también hay un 22.58% de respuestas que eligió "Insatisfecho/a", lo que sugiere que algunos empleados pueden sentir que sus beneficios y remuneraciones no son adecuados para su trabajo.

Es importante que la Fundación Malba tenga en cuenta estas respuestas y evalúe si sus beneficios y remuneraciones son competitivos y justos en comparación con otras organizaciones similares en la industria. Si bien la mayoría de los empleados están satisfechos, es importante abordar cualquier preocupación de aquellos que no lo están, para garantizar que la organización pueda retener y atraer a los mejores talentos en el futuro.

¿Considera que la Fundación Malba ofrece oportunidades de crecimiento profesional y desarrollo personal para sus empleados?

Respondidas: 31 Omitidas: 0



Según las respuestas que se han recibido, parece que hay una cantidad significativa de empleados que sienten que la Fundación Malba no ofrece suficientes oportunidades de crecimiento profesional y desarrollo personal.

Un 22.58% de las respuestas eligió "No, en poca medida", mientras que un 9.68% eligió "No, en absoluto". Además, un 16.13% eligió "Más o menos", lo que sugiere que algunos empleados pueden sentir que las oportunidades de crecimiento y desarrollo pueden ser mejoradas.

Por otro lado, un 45.16% de las respuestas eligió "Sí, en cierta medida", mientras que solo un 6.45% eligió "Sí, totalmente". Aunque esto sugiere que algunos empleados pueden estar satisfechos con las oportunidades de crecimiento y desarrollo ofrecidas, es importante considerar que aún hay margen para mejorar.

Es esencial que la Fundación Malba tome en cuenta estas respuestas y considere implementar programas y oportunidades de capacitación y desarrollo personal para sus empleados. Si los empleados sienten que pueden crecer y desarrollarse profesionalmente en la organización, es más probable que se sientan comprometidos y motivados en su trabajo y, por lo tanto, más propensos a permanecer en la organización a largo plazo.

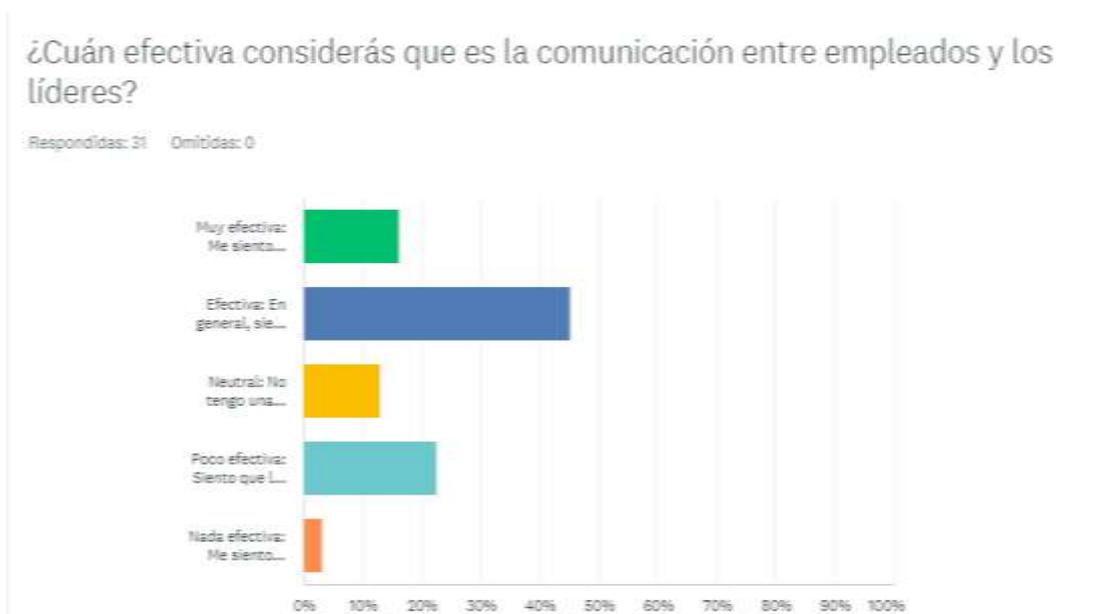
¿Cómo calificaría la comunicación interna en la Fundación Malba?

Respondidas: 31 Omitidas: 0



Según la encuesta realizada, el 41.94% de los encuestados considera que la comunicación interna en la Fundación Malba es regular, mientras que otro 41.94% la califica como buena. Un 9.68% la considera mala y el 3.23% restante la califica como excelente y muy mala.

Esto sugiere que la comunicación interna en la organización podría ser mejorada, ya que casi la mitad de los encuestados la calificaron como regular. Es importante identificar las áreas donde la comunicación puede ser más consistente y clara para que los empleados se sientan más informados y alineados con los objetivos de la organización. Sería beneficioso realizar una revisión de los canales de comunicación y procesos para garantizar que se estén utilizando de manera efectiva y que se estén comunicando las actualizaciones y noticias relevantes a todos los empleados.



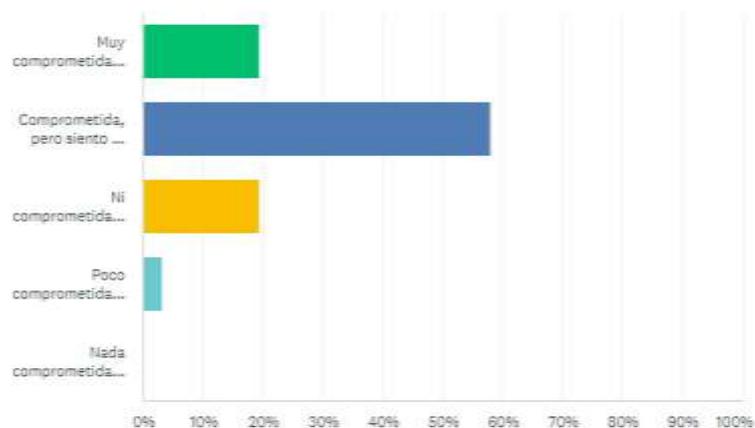
De los resultados obtenidos, podemos observar que la mayoría de los encuestados (45,16%) consideran que la comunicación es efectiva, lo que sugiere que los canales de comunicación establecidos han sido adecuados para permitir que la información fluya. Sin embargo, un número significativo de encuestados (22,58%) considera que la comunicación entre empleados y líderes podría mejorar y que hay cierta falta de transparencia o diálogo en algunos casos. Este resultado es un llamado de atención importante para la Fundación Malba, ya que la falta de transparencia o diálogo puede tener un impacto negativo en la moral y la motivación de los empleados.

Además, un pequeño porcentaje de los encuestados (3,23%) siente que la comunicación interna en la Fundación Malba es muy deficiente, lo que sugiere que puede haber problemas significativos en la forma en que se están comunicando los mensajes a los empleados. Como profesional de RRHH, es importante abordar estas preocupaciones y considerar formas de mejorar la comunicación interna para aumentar la satisfacción y el compromiso de los empleados.

En general, es importante seguir evaluando regularmente la efectividad de la comunicación interna en la Fundación Malba para identificar áreas de mejora y asegurarse de que los canales de comunicación sean efectivos y adecuados para mantener una comunicación abierta y transparente entre empleados y líderes.

¿En qué medida cree que la Fundación Malba está comprometida con su misión social: “Co-crear un espacio de encuentro plural, inclusivo y participativo que favorezca la relación afectiva y cognoscitiva del público con el arte y con América Latina”?

Respondidas: 31 Omitidas: 0



De los resultados obtenidos, podemos observar que la mayoría de los encuestados (58,06%) consideran que la organización está comprometida con su misión social, pero que podrían hacer más para lograrla. Este resultado indica que la Fundación Malba está trabajando en la dirección correcta, pero hay margen para mejorar su compromiso con la misión social. Es importante tener en cuenta que el compromiso con la misión social es fundamental para cualquier organización sin fines de lucro y que es necesario esforzarse continuamente para alcanzarla.

Además, un porcentaje significativo de los encuestados (19,35%) siente que la Fundación Malba está muy comprometida con su misión social, lo que sugiere que la organización está haciendo un esfuerzo activo para lograr sus objetivos y cumplir su misión social. Este resultado es un buen indicador de que la Fundación Malba está haciendo un trabajo satisfactorio en términos de su compromiso con la misión social.

Por otro lado, un pequeño porcentaje de los encuestados (3,23%) siente que la Fundación Malba está poco comprometida con su misión social. Si bien este resultado es preocupante, es importante investigar más a fondo las razones detrás de esta percepción y tomar medidas para abordar cualquier problema que se identifique.

En general, es importante que la Fundación Malba siga evaluando regularmente su compromiso con la misión social y tome medidas para mejorar si es necesario. Como profesional de RRHH, es importante abordar las preocupaciones de los empleados y trabajar con la dirección para garantizar que la organización esté comprometida con su misión social y trabaje activamente para cumplirla.

¿Qué tanto considera que la Fundación Malba promueve y respeta la diversidad y la inclusión en el lugar de trabajo?

Respondidas: 31 Omitidas: 0



Es alentador ver que la mayoría de los encuestados (54,84%) creen que la organización promueve y respeta la diversidad y la inclusión en gran medida. Este resultado sugiere que la Fundación Malba está haciendo un trabajo satisfactorio en términos de su compromiso con la diversidad y la inclusión, lo que es esencial para cualquier organización que valore la igualdad de oportunidades y la justicia social.

Además, un porcentaje significativo de los encuestados (32,26%) cree que la Fundación Malba promueve y respeta la diversidad y la inclusión en cierta medida. Si bien esto puede ser un resultado menos alentador que el anterior, sigue siendo un indicador de que la organización está haciendo esfuerzos en la dirección correcta. Como profesional de RRHH, sería importante trabajar con la dirección para identificar áreas en las que se pueda mejorar y tomar medidas para abordar cualquier problema que se identifique.

Un pequeño porcentaje de los encuestados (6,45%) cree que la Fundación Malba promueve y respeta la diversidad y la inclusión en más o menos o en poca medida. Si bien esto puede ser preocupante, es importante investigar más a fondo las

razones detrás de esta percepción y tomar medidas para abordar cualquier problema que se identifique.

En general, es importante que la Fundación Malba continúe evaluando regularmente su compromiso con la diversidad y la inclusión y tome medidas para mejorar si es necesario. Como profesional de RRHH, es importante fomentar una cultura inclusiva en el lugar de trabajo y trabajar con la dirección para garantizar que se aborden las preocupaciones de los empleados en torno a la diversidad y la inclusión.

4.3.1 Índice de satisfacción de la encuesta para empleados

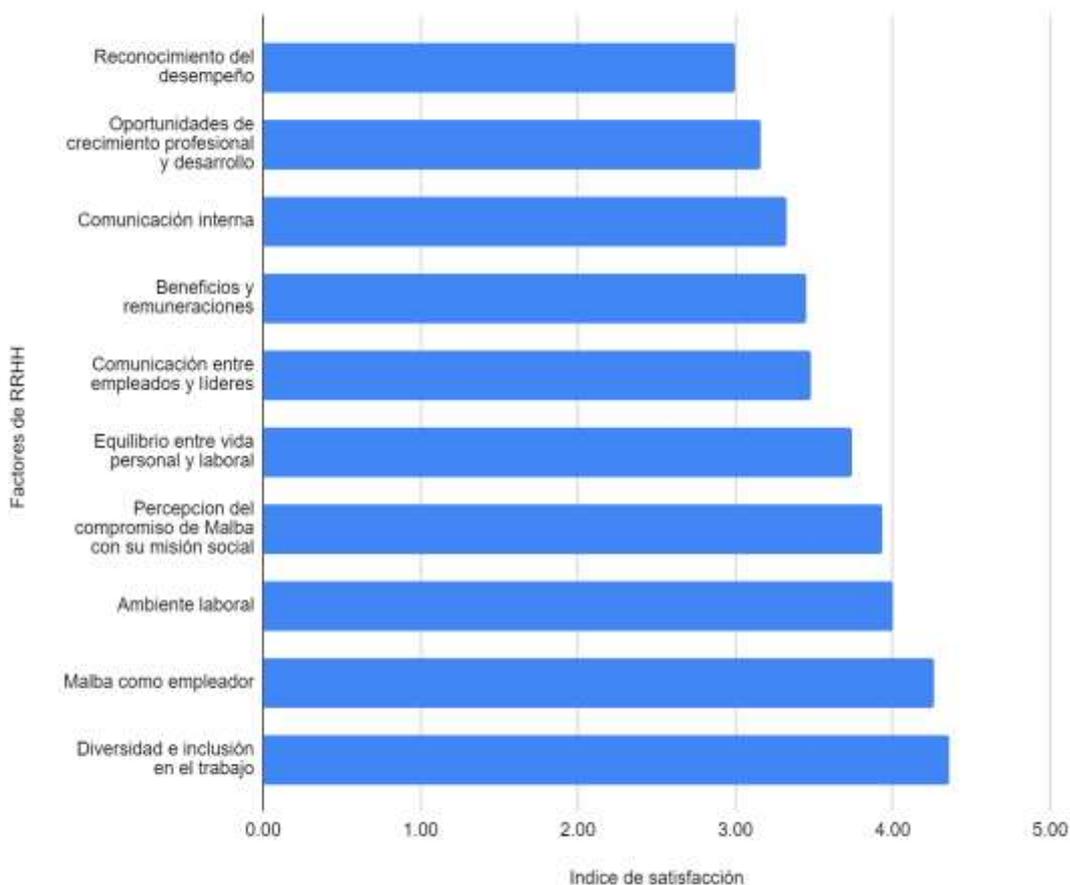
Para las encuestas, se eligieron cinco respuestas basadas en la escala de Likert, que es una técnica comúnmente utilizada para medir la satisfacción del empleado con la cultura organizacional. Según un artículo de investigación publicado en el *Journal of Applied Psychology*, la escala de Likert es una técnica fiable y válida para medir la satisfacción del empleado con la cultura laboral de una organización (Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003).⁵²

A continuación, procederé a realizar un análisis de cada pregunta de la encuesta, tomando en cuenta los índices de satisfacción de los participantes. Luego, realizaré un análisis general de la encuesta, donde se utilizará una escala de 1 a 5 puntos, donde 1 representa una puntuación de "muy insatisfecho", 3 representa una puntuación de "regular", y 5 representa una puntuación de "muy satisfecho".⁵³

⁵² Kammeyer-Mueller, J. D., & Wanberg, C. R. (2003). Unwrapping the organizational entry process: Disentangling multiple antecedents and their pathways to adjustment. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 779-794. doi: 10.1037/0021-9010.88.5.779

⁵³ 9.3.1. ANEXO C.a. Cálculo del índice de satisfacción. Se presenta la planilla de cálculo del índice de satisfacción.

Índice de satisfacción contra Factores de RRHH



1. ¿Considera que la Fundación Malba valora y reconoce el trabajo y el desempeño de sus empleados? - El índice de satisfacción para esta pregunta es de 3.00, lo que indica que los empleados no están satisfechos con la valoración y el reconocimiento de su trabajo y desempeño en la Fundación Malba. Es importante que se tomen medidas para mejorar la percepción de los empleados en este aspecto.
2. ¿Considera que la Fundación Malba ofrece oportunidades de crecimiento profesional y desarrollo personal para sus empleados? - El índice de satisfacción para esta pregunta es de 3.16, lo que sugiere que los empleados no están muy satisfechos con las oportunidades de crecimiento profesional y desarrollo personal en la Fundación Malba. Es importante revisar las políticas

y programas de desarrollo para mejorar la satisfacción de los empleados en este aspecto.

3. ¿Cómo calificaría la comunicación interna en la Fundación Malba? - El índice de satisfacción para esta pregunta es de 3.32, lo que sugiere que los empleados no están muy satisfechos con la comunicación interna en la Fundación Malba. Es importante mejorar las políticas y prácticas de comunicación para mejorar la satisfacción de los empleados en este aspecto.
4. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con los beneficios y las remuneraciones que ofrece la Fundación Malba? - El índice de satisfacción para esta pregunta es de 3.45, lo que sugiere que los empleados no están muy satisfechos con los beneficios y las remuneraciones que ofrece la Fundación Malba. Es importante revisar los paquetes de compensación para mejorar la satisfacción de los empleados en este aspecto.
5. ¿Cuán efectiva consideras que es la comunicación entre empleados y los líderes? - El índice de satisfacción para esta pregunta es de 3.48, lo que sugiere que los empleados no están muy satisfechos con la comunicación entre los empleados y los líderes. Es importante mejorar la calidad y la frecuencia de la comunicación entre los empleados y los líderes para mejorar la satisfacción de los empleados en este aspecto.
6. ¿Considera que la Fundación Malba ofrece un equilibrio adecuado entre vida personal y laboral? - El índice de satisfacción para esta pregunta es de 3.74, lo que sugiere que aunque los empleados no están muy descontentos, hay espacio para mejorar en este aspecto.
7. ¿En qué medida cree que la Fundación Malba está comprometida con su misión social: "Co-crear un espacio de encuentro plural, inclusivo y participativo que favorezca la relación afectiva y cognoscitiva del público con el arte y con América Latina"? - El índice de satisfacción para esta pregunta es de 3.94, lo que indica que los empleados están en su mayoría satisfechos con la forma en que la organización está cumpliendo con su misión social. Sin embargo, aún hay margen de mejora ya que la puntuación no llega al nivel de "muy satisfecho". Sería importante investigar en profundidad las áreas donde

los empleados creen que se podrían hacer mejoras en relación al compromiso social de la organización.

8. ¿Cómo calificaría el ambiente laboral en la Fundación Malba? - El índice de satisfacción para esta pregunta es de 4.00, lo que indica que los empleados tienen una opinión positiva sobre el ambiente laboral en la Fundación Malba.
9. ¿Recomendaría a la Fundación Malba como empleador a un amigo o colega? - El índice de satisfacción para esta pregunta es de 4.26, lo que sugiere que los empleados están bastante satisfechos con la Fundación Malba como empleador y estarían dispuestos a recomendarla a otros.
10. ¿Qué tanto considera que la Fundación Malba promueve y respeta la diversidad y la inclusión en el lugar de trabajo? - El índice de satisfacción para esta pregunta es de 4.35, lo que indica que se sienten muy satisfechos con la forma en que se promueve y se respeta la diversidad en la Fundación Malba. Esto es un indicador positivo y sugiere que la organización ha tomado medidas efectivas para crear un ambiente de trabajo inclusivo y diverso. Sería importante seguir monitoreando este aspecto y continuar trabajando para asegurar que se mantengan altos niveles de inclusión y diversidad en la organización.

En general, los resultados de la encuesta sugieren que la mayoría de los empleados están satisfechos con su trabajo en la Fundación Malba, con un índice de satisfacción del empleado de 3.67 sobre 5.0. La mayoría de las respuestas (el 65.81%) están en el rango de satisfecho o muy satisfecho. Sin embargo, todavía hay un número significativo de empleados que están insatisfechos con su trabajo.

En detalle, los resultados de la encuesta muestran que el mayor porcentaje de respuestas (47.42%) están en la categoría "satisfecho", seguida de "ni satisfecho ni insatisfecho" con el 20.32% de las respuestas. En cambio, el 10.65% de las respuestas están en la categoría "insatisfecho", y sólo el 3.23% de las respuestas están en la categoría "muy insatisfecho".

En términos generales, estos resultados sugieren que la Fundación Malba ha logrado un buen nivel de satisfacción de los empleados, pero todavía hay espacio para mejorar en algunas áreas. Después de realizar un análisis detallado de los

resultados obtenidos en la encuesta de clima laboral, mi recomendación para mejorar el ambiente laboral y aumentar la satisfacción de los empleados es enfocar los esfuerzos en los tres factores de RRHH con menor índice de satisfacción: Reconocimiento del desempeño, Oportunidades de crecimiento profesional y desarrollo, y Comunicación interna. Al centrarnos en estos aspectos, podremos aumentar la motivación y compromiso de los empleados, así como mejorar la eficacia y eficiencia de la fundación en general.

4.4. Análisis de las entrevistas a personas claves

Tras la realización de entrevistas semi-estructuradas con la Presidenta, los tres Directores Ejecutivos, (la Curadora en Jefe actualmente ocupa el cargo de la Dirección Artística que se encuentra vacante) y la gerente de Recursos Humanos de la organización, quienes ocupan roles de liderazgo y sus incumbencias resultan clave para el diagnóstico, se obtuvo información detallada sobre la imagen de Malba como empleador, el sentido de pertenencia de los empleados, la cultura organizacional, la comunicación externa e interna y el compromiso con la misión social.

4.4.1. Análisis de la entrevista a la Gerente de Recursos Humanos

Los puntos claves de la entrevista con la Gerente de RRHH son los siguientes:

Imagen de Malba como empleador: Según la Gerente de RRHH, la imagen de Malba como empleador es buena, especialmente en áreas relacionadas con el museo, el cine, la literatura, los programas públicos y la educación. Sin embargo, en áreas administrativas y de staff, Malba puede no ser tan atractivo debido a su estructura y limitadas oportunidades de carrera. Aunque no se proporcionan cifras precisas, la retención y la atracción de talentos se consideran buenas en todas las áreas.

Sentido de pertenencia: Malba no tiene programas formales de fidelización, pero la gerente de RRHH cree que los empleados tienen un fuerte sentido de pertenencia a la organización debido al clima laboral, la proyección de Malba como institución y las

oportunidades de aprendizaje. Sin embargo, se reconoce que se puede mejorar en este aspecto.

Cultura organizacional: Según la Gerente de RRHH, la cultura organizacional de Malba se basa en el servicio a la comunidad y la inclusión, con una fuerte ética de trabajo y compromiso.

Comunicación interna y externa: La Gerente de RRHH no tiene una visión clara de la efectividad de la comunicación externa de Malba, ya que considera que no es un tema de RRHH y es responsabilidad del área de comunicación. Sin embargo, reconoce que Malba tiene una presencia limitada en LinkedIn y otros canales de comunicación externos. En cuanto a la comunicación interna, no se han realizado mediciones formales, pero se reconoce la importancia de hacerlo en el futuro.

Compromiso con la misión social: La Gerente de RRHH menciona que hay una gran preocupación por generar acciones que involucren a la sociedad y promuevan una cultura de compromiso con la misión social. Sin embargo, admite que no hay una medición adecuada de los resultados de estas iniciativas. Además, señala que hay una desconexión entre la dirección y el resto de la organización en términos de comunicación y conocimiento de las acciones que se llevan a cabo para cumplir con la misión social de la organización.

4.4.2. Análisis de la entrevista al Director Ejecutivo de Administración y Operac.

En la entrevista, el Director de la Fundación Malba menciona algunos aspectos relevantes que pueden afectar la Marca Empleadora de la organización y el Clima Laboral de los empleados. Algunos de los puntos clave de la entrevista son:

Imagen de Malba como empleador: La imagen de la marca es muy fuerte en el campo del arte, lo que atrae naturalmente a las personas interesadas en este ámbito. La rotación de puestos es baja, lo que puede generar problemas de expectativas si a partir de la marca empleadora se logra atraer muchos candidatos a la organización.

Sentido de pertenencia: El equilibrio entre la vida profesional y personal es una ventaja significativa de trabajar en Malba, aunque puede haber desventajas como en

cualquier trabajo. En comparación con empresas, el salario puede ser más bajo, pero se encuentra en el top de la nómina salarial de las ONG. Sería útil tener un programa de fidelización o compromiso para los empleados y un plan o declaración de valores que defina la cultura y los procedimientos de la organización.

Cultura organizacional: se centra en la excelencia en la calidad de los productos y programas, y los empleados están alineados en el mismo sentido. Sin embargo, no hay una conciencia generalizada de la importancia del compromiso y la valoración de los empleados en la organización, y se toman acciones reactivas en lugar de preventivas. Existen diferentes tribus dentro de Malba con sus propios códigos y el proceso de transformación para mejorar la comunicación y la cultura de compromiso está en marcha.

Comunicación interna y externa: Nunca se han medido la comunicación interna y externa en Malba. El director opina que se puede mejorar mucho la comunicación interna y externa en la organización. Existe una falta de experiencia en algunos empleados y directivos en cuanto a trabajo dentro de organizaciones, lo que dificulta la comunicación interna. Asimismo, afirma que los departamentos de servicios internos a veces se olvidan que están para prestar servicio a otros y se debe hacer hincapié en eso. Se cree que el departamento de Recursos Humanos debería trabajar conjuntamente con el área de Comunicaciones para mejorar la comunicación interna.

Compromiso con la misión social: Se han implementado iniciativas para promover una cultura de compromiso con la misión social, como entrenamientos para los directores y en el área de mantenimiento, una consultoría externa de tecnología y la contratación de un gerente de procesos y datos. El director estuvo involucrado en el proceso de elección de la misión social, pero no está seguro de que todos los empleados conozcan la misión y los objetivos que surgen de ella.

4.4.3. Análisis de la entrevista a la Directora Ejecutiva Institucional

En la entrevista, la Directora Institucional de la Fundación Malba menciona algunos aspectos relevantes que pueden afectar la Marca Empleadora de la organización y el Clima Laboral de los empleados. Algunos de los puntos clave de la entrevista son:

Imagen de Malba como empleador: destaca la imagen de prestigio y buena reputación que la institución tiene debido a su contenido cultural y su exclusividad en términos de alta cultura. También se menciona el rápido posicionamiento de la marca en el mercado debido a la visibilidad del edificio, la colección y la participación de personas reconocidas en sus programas.

Sentido de pertenencia: destaca que la retención de talentos es alta debido a la singularidad del trabajo y al ambiente de trabajo agradable y único que la institución ofrece, pero también reconoce que el proyecto todavía está en proceso de transformar su cultura de trabajo que tiene una fuerte impronta familiar y una informalidad en términos de procesos de reconocimiento y planes de carrera. Finalmente, la directora reconoce que las nuevas generaciones valoran cada vez más las modalidades de trabajo flexibles y que esto puede ser un factor importante en la atracción de talentos que no están necesariamente ligados al mundo del arte o los museos.

Cultura organizacional: menciona que la organización proyecta una imagen de prestigio y calidad hacia el exterior, aunque internamente hay limitaciones y falencias que pueden no estar en consonancia con la percepción externa. Además, destaca que la organización comenzó como una estructura familiar, lo que llevó a la primarización de los vínculos y a cierta resistencia al cambio. En cuanto a los valores de la organización, menciona que se enfocan en el sentido de pertenencia, compromiso, solidaridad y felicidad.

Comunicación interna y externa: señala que hay poco procesamiento de datos y que no hay suficiente generación de datos en todo sentido, aunque la comunicación interna está mejorando. También destaca que la organización carece de un equipo de marketing y que no existe un servicio postventa, lo que podría ser una oportunidad de mejora. Por otro lado, menciona que el museo es exitoso a pesar de estas limitaciones y que hay un enorme potencial para mejorar en estas áreas. En general, se destacan oportunidades para mejorar la comunicación interna y externa, así como la generación de datos y el trabajo interdisciplinario dentro de la organización.

Compromiso con la misión social: reconoce que hay un déficit en el compromiso de la misión y que se necesita trabajar en el desarrollo de un plan estratégico para

actualizar los objetivos y hacer que la misión sea parte de una brújula que guíe el trabajo de todos. También menciona que no todo el mundo conoce la misión, pero que esto se debe a la falta de puesta en común de los objetivos de la organización.

Para gestionar el cambio la directora sugiere la importancia de generar espacios de diálogo y escucha genuina entre los miembros de la organización. Propone que esto se puede lograr a través de dinámicas que permitan a los miembros ponerse en el lugar del otro y entender mejor sus perspectivas.

4.4.4. Análisis de la entrevista a la Curadora en Jefe

En la entrevista, la Curadora en Jefe de la Fundación Malba menciona algunos aspectos relevantes que pueden afectar la Marca Empleadora de la organización y el Clima Laboral de los empleados. Algunos de los puntos clave de la entrevista son:

Imagen de Malba como empleador: la reputación de Malba como empleador es atractiva debido a su prestigio y su fuerte programación en comparación con otros museos privados en la región. En términos de retención de empleados, la organización ha logrado mantener a ciertos empleados durante más de una década, aunque el crecimiento interno pueda ser complicado.

Sentido de pertenencia: La curadora en jefe ha mencionado que ciertos incentivos, tales como la entrega de una caja de Navidad, pueden ser beneficiosos para mejorar el compromiso de los empleados con la organización. Además, ha destacado la importancia de pequeños detalles, como la invitación a la quinta de la presidente, que pueden tener un valor significativo para los trabajadores. La curadora también ha sugerido la posibilidad de implementar un programa anual de premios para reconocer los logros de los empleados y motivarlos a mantener su compromiso con la institución. Finalmente, ha señalado que la remuneración económica es un aspecto clave para los empleados, especialmente para aquellos que trabajan en la producción y montaje de las exhibiciones, ya que a menudo es necesario que trabajen en horarios nocturnos y fines de semana para cumplir con los plazos establecidos. Por último, la curadora ha sugerido la posibilidad de implementar un programa de formación para mantener motivados a los empleados ya que actualmente Malba no tiene ninguno.

Cultura organizacional: La curadora en jefe menciona que Malba proyecta una cultura más vinculada hacia la calidad y el profesionalismo, lo que indica una valoración importante de la cultura organizacional. Se menciona que el profesionalismo es un punto importante en el que la organización porque todavía tiene que trabajar mucho. Es necesario contar con profesionales en diferentes áreas y tener un enfoque más moderno y actualizado.

Comunicación interna y externa: Si bien considera que no es su núcleo de trabajo, ya que hay una dirección que se ocupa específicamente de la comunicación, menciona que la organización podría trabajar más en este aspecto y generar un marco más general para la misma. La curadora en jefe destaca la importancia de la articulación entre los equipos y menciona que hay una articulación real entre ellos, aunque se podría mejorar.

Compromiso con la misión social: La curadora en jefe menciona que la gente conoce la misión social de la organización y que los empleados están comprometidos con ella. Además, destaca la importancia de instruir a las personas que llegan acerca de la misión y de buscar y entenderla como parte del compromiso con la organización.

Acciones concretas: La curadora en jefe menciona que para que los cambios tengan un impacto en relación a las otras áreas de la organización, es necesario que la institución tenga una bajada con propuestas y acciones concretas. Destaca la importancia de buscar consenso institucional para llevar a cabo las propuestas.

4.4.5. Análisis de la entrevista a la Presidente

En la entrevista, la Presidenta de Fundación Malba menciona algunos aspectos relevantes que pueden afectar la Marca Empleadora de la organización y el Clima Laboral de los empleados. Algunos de los puntos clave de la entrevista son:

Imagen de Malba como empleadora: La presidenta menciona que la imagen de Malba hacia afuera es positiva debido a la cantidad de público y la excelencia de las actividades que ofrecen, abarcando diferentes disciplinas artísticas. Esto influye en la atracción y retención de talentos, ya que el museo es considerado un ícono y es recomendado como una visita obligada en Buenos Aires.

Sentido de pertenencia: La presidenta destaca que el prestigio de Malba lo convierte en un lugar atractivo para trabajar. El reconocimiento y la reputación del museo son aspectos que pueden ser atractivos para los empleados potenciales. Muchos empleados han trabajado en Malba durante largos períodos, lo que indica un sentido de pertenencia y compromiso con la institución. Atribuye esto al crecimiento y los desafíos continuos que ofrece el museo, lo que hace que la gente se sienta cómoda y decida quedarse. La presidenta menciona el interés en implementar un programa o plan para fomentar mayor compromiso, fidelidad y satisfacción entre los empleados. Actualmente, se están llevando a cabo sesiones de coaching para mejorar las relaciones interpersonales y el profesionalismo dentro de la institución.

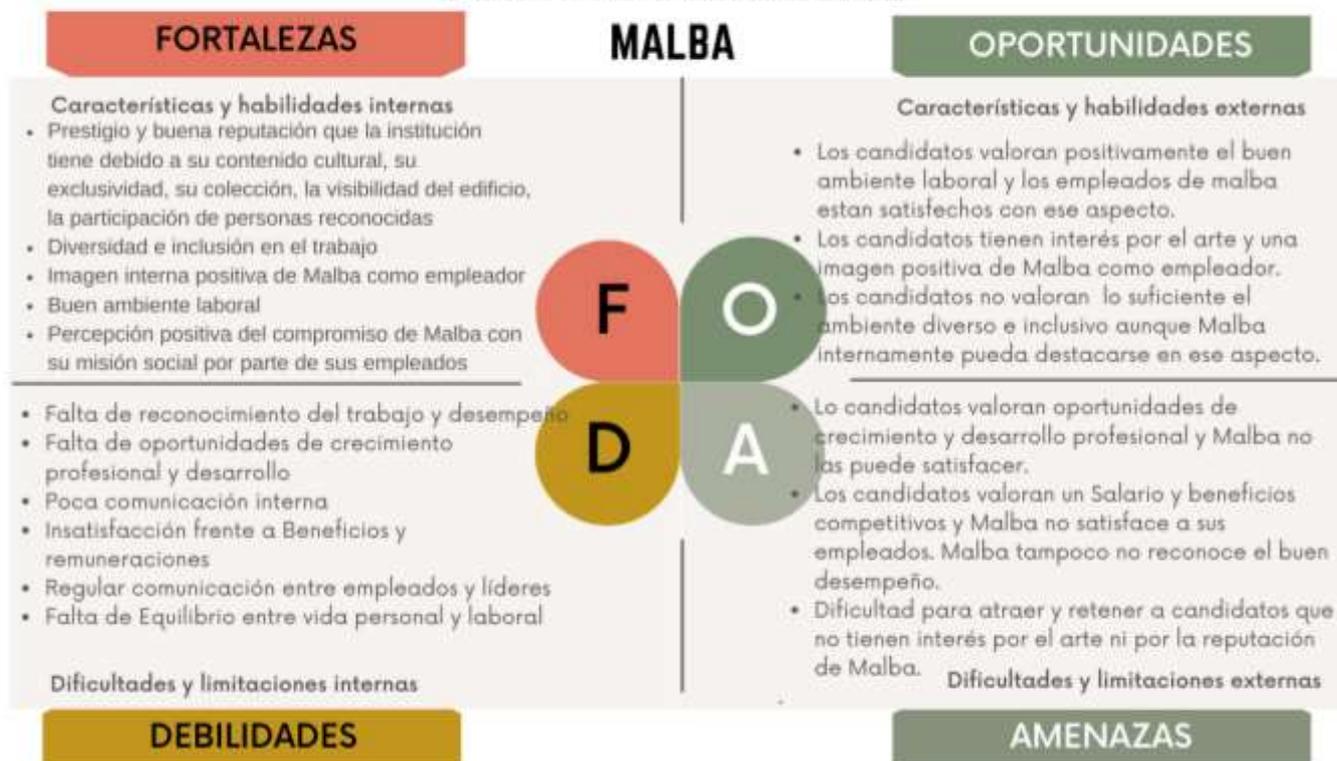
Cultura organizacional: La presidenta destaca la cultura de Malba, mencionando que se está profesionalizando y modernizando. Los valores clave que identifica son la excelencia, la dedicación y el compromiso con la institución. Destaca la importancia de tener la "camiseta puesta" y el esfuerzo que realizan los empleados, incluso trabajando horas extras y fines de semana cuando hay exposiciones.

Comunicación interna y externa: La presidenta reconoce que la comunicación interna de Malba es uno de los puntos débiles y están trabajando en mejorarlo. Menciona que la comunicación externa es buena, pero la interna requiere mejoras y están investigando las causas para abordar esta problemática. La presidenta destaca que el coaching tiene como objetivo conectar a los directores y lograr una comunicación vertical y horizontal.

Compromiso con la misión social: La presidenta reconoce que falta comunicar la misión de Malba a los empleados. La presidenta reconoce que todavía no han implementado iniciativas concretas para promover una cultura de compromiso con la misión social de Malba. Sin embargo, muestra interés en desarrollar programas en ese sentido.

Acciones concretas: Actualmente, están enfocados en el coaching y la inversión tecnológica como pasos iniciales. La presidenta está interesada en la investigación, quiere conocer los resultados y está dispuesta a llevar adelante planes de mejora.

MATRIZ FODA CLIMA LABORAL Y MARCA EMPLEADORA EN MALBA



4.5. Análisis FODA

Para elaborar esta matriz, se tuvieron en cuenta las opiniones de los candidatos potenciales y empleados de la organización. Se llevaron a cabo encuestas que midieron los índices de satisfacción en cuanto a los factores de RRHH, y se realizaron entrevistas con personas clave de la organización.

Fortalezas:

- El prestigio y la buena reputación que la institución tiene debido a su contenido cultural, su exclusividad, su colección, la visibilidad del edificio, la participación de personas reconocidas pueden ser una poderosa herramienta

para atraer y retener talentos de alto nivel en una propuesta de marca empleadora.

- La diversidad e inclusión en el trabajo es una fortaleza importante, ya que esto puede ayudar a crear un ambiente laboral más positivo y fomentar la creatividad y la innovación.
- La imagen interna positiva de Malba como empleador es también una fortaleza clave, ya que esto puede ayudar a atraer a candidatos calificados y retener a los empleados actuales.
- El buen ambiente laboral es otra fortaleza importante, ya que esto puede mejorar la satisfacción de los empleados y su rendimiento.
- La percepción del compromiso de Malba con su misión social es otra fortaleza clave, ya que esto puede ayudar a los empleados a sentirse más conectados con su trabajo y a estar más motivados.

Oportunidades:

- Los candidatos valoran positivamente el buen ambiente laboral y los empleados de Malba están satisfechos con ese aspecto. Esto puede ser una oportunidad para que Malba utilice esta fortaleza para atraer y retener a candidatos calificados.
- Los candidatos tienen interés por el arte y una imagen positiva de Malba como empleador. Esto también puede ser una oportunidad para que Malba utilice su reputación para atraer a candidatos calificados.
- Sin embargo, los candidatos no valoran lo suficiente el ambiente diverso e inclusivo, aunque Malba pueda destacarse en ese aspecto. Esto puede ser una oportunidad para que Malba trabaje en su comunicación y estrategia de marketing para enfatizar y destacar este aspecto a los candidatos.

Debilidades:

- La falta de reconocimiento del trabajo y desempeño es otra debilidad importante, ya que esto puede afectar la motivación y el compromiso de los empleados.
- La falta de oportunidades de crecimiento profesional y desarrollo es otra debilidad clave, ya que esto puede afectar la motivación y la retención de los empleados.
- La poca comunicación interna es otra debilidad importante, ya que esto puede generar falta de cohesión y colaboración entre los equipos.
- La insatisfacción frente a beneficios y remuneraciones es otra debilidad clave, ya que esto puede afectar la motivación y la retención de los empleados.
- La regular comunicación entre empleados y líderes es otra debilidad, ya que esto puede generar confusión y falta de dirección.
- La falta de equilibrio entre la vida personal y laboral es una debilidad importante, ya que esto puede afectar la satisfacción y el rendimiento de los empleados.

Amenazas:

- Los candidatos valoran las oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional, y si Malba no puede satisfacer esta necesidad, puede perder a candidatos calificados.
- Los candidatos también valoran un salario y beneficios competitivos, y si Malba no puede satisfacer esta necesidad, también puede perder a candidatos calificados. Además, la falta de reconocimiento del buen desempeño también puede ser una amenaza para la retención de los empleados.
- La dificultad para atraer y retener a candidatos que no tienen interés por el arte y la reputación de Malba también puede ser una amenaza, ya que esto puede limitar la cantidad de candidatos calificados que están interesados en trabajar en Malba.

Basándome en las fortalezas y oportunidades identificadas, mi estrategia de “éxito” es:

1. Comunicación y marketing para mejorar la percepción de la marca empleadora
 - a. Crear un patrón de marca en base a mensajes propuesta de valor al empleado principales.
 - b. Diseñar un plan de promoción externa que permita dar a conocer la imagen positiva de Malba como marca empleadora y su propuesta de valor de empleo.

Basándome en las debilidades y amenazas identificadas, las 3 principales estrategias de “supervivencia” son:

1. Comunicación interna y alineación de la misión social:
 - a. Establecer un plan de comunicación interna, liderado por los departamentos de comunicaciones y RRHH, que permita una comunicación efectiva y constante entre los distintos niveles de la organización.
 - b. Realizar talleres y actividades de integración y formación que permitan a los empleados conocer y alinearse con la misión social de la organización.
 - c. Fomentar el liderazgo participativo y la toma de decisiones en equipo, de manera que los empleados se sientan comprometidos y partícipes en la consecución de los objetivos de la organización.
2. Reconocimiento y valoración del trabajo y desempeño:
 - a. Implementar un sistema de reconocimiento y recompensa por el desempeño excepcional, que permita motivar y valorar a los empleados que se destacan en su trabajo.

- b. Fomentar la cultura de feedback y retroalimentación positiva, de manera que los empleados se sientan valorados y reconocidos por su trabajo.
 - c. Promover una cultura de reconocimiento a través de la comunicación interna y los canales de comunicación externa, para atraer y retener a los candidatos que valoran este aspecto.
3. Oportunidades de crecimiento y desarrollo:
- a. Rediseñar puestos de trabajo para mejorar la eficiencia y la eficacia a través de la revisión de procesos, identificación de áreas de mejora y capacitación de los empleados para nuevas funciones o responsabilidades.
 - b. Fomentar la movilidad interna para el crecimiento y retención de talentos mediante la rotación de puestos y el ofrecimiento de oportunidades de carrera dentro de la organización.
 - c. Desarrollar programas de capacitación y desarrollo continuo para mantener a los empleados actualizados en las últimas tendencias y tecnologías relevantes para su trabajo, equipándolos para enfrentar nuevos desafíos y cambios en el entorno laboral.

Estas estrategias pueden contribuir significativamente a mejorar el clima laboral y la marca empleadora de la Fundación Malba, lo que se traducirá en una mayor retención de empleados, mejor atracción de talento y un mayor impacto para cumplir con la misión social de la organización.

4.6. Árbol de problemas

El árbol de problemas es una herramienta utilizada en el análisis de problemas y la planificación de soluciones en diversos ámbitos, como la gestión de proyectos, la toma de decisiones y la resolución de conflictos. Consiste en una representación gráfica que ayuda a visualizar la relación entre los síntomas, causas y efectos de un problema.

En el árbol de problemas, se parte de un problema central que se representa en la parte superior del diagrama, y a partir de él se van desglosando los síntomas y las causas que lo originan, creando ramificaciones en forma de árbol. De esta manera, se pueden identificar las causas subyacentes del problema, lo que facilita la formulación de soluciones efectivas y la toma de decisiones informadas.

A continuación se presenta el árbol de problemas para Fundación Malba:

Efectos:

- Menor alcance e impacto de la misión de Malba en la sociedad
 - Pérdida de talentos claves
 - Mayor índice de rotación de personal
 - Dificultad de atraer nuevos talentos
 - Mayor carga de trabajo
 - Empleados desmotivados
 - Menor compromiso en el cumplimiento de la misión social
 - Atrasos en el cumplimiento de los objetivos
 - Menor calidad en el cumplimiento de los objetivos

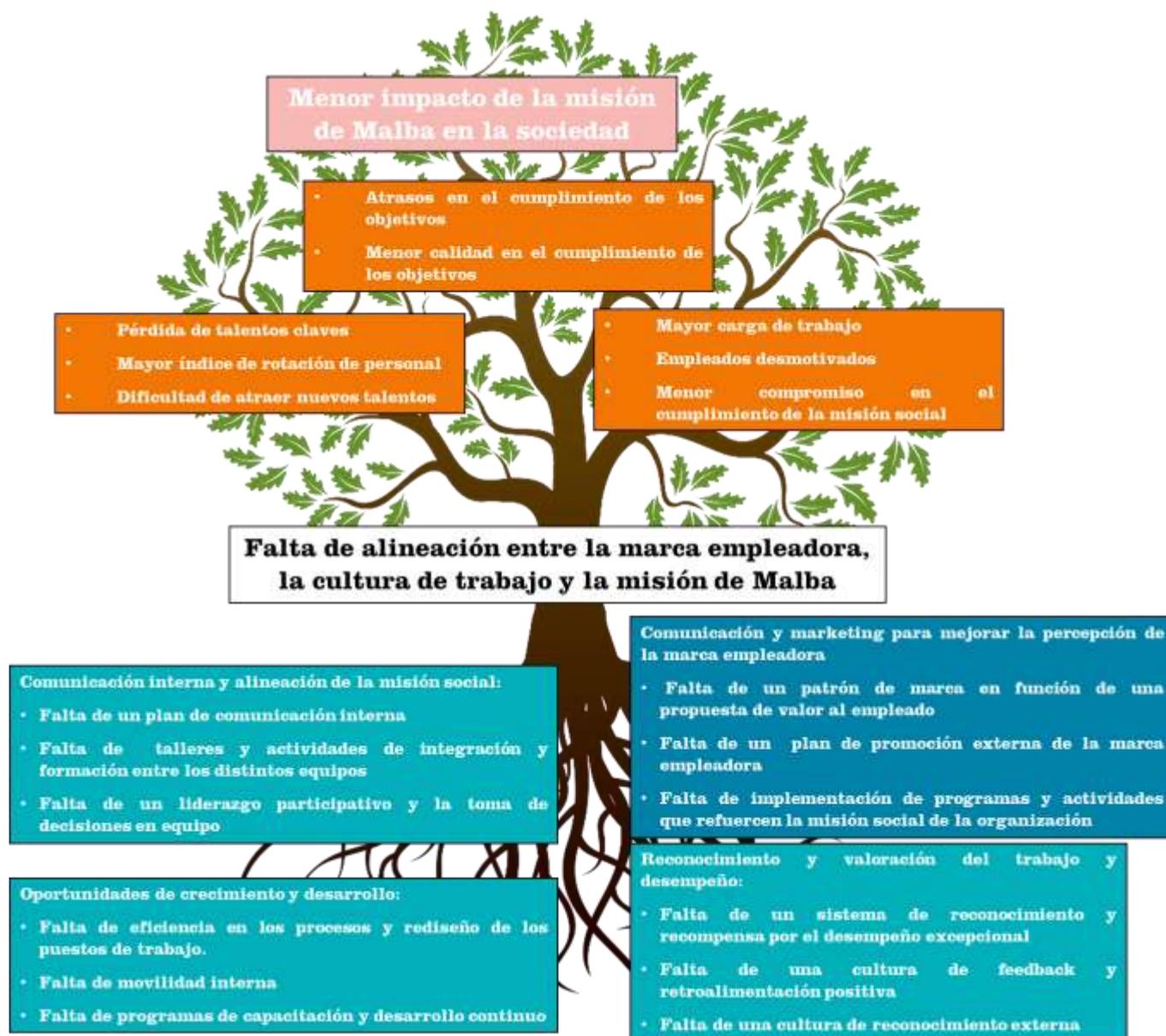
Problema central:

- Falta de alineación entre la marca empleadora, la cultura de trabajo y la misión de Malba

Causas:

- Comunicación y marketing para mejorar la percepción de la marca empleadora

- Falta de un patrón de marca en función de una propuesta de valor al empleado.
- Falta de un plan de promoción externa de la marca empleadora
- Falta de implementación de programas y actividades que refuercen la misión social de la organización
- Comunicación interna y alineación de la misión social:
 - Falta de un plan de comunicación interna
 - Falta de talleres y actividades de integración y formación entre los distintos equipos
 - Falta de un liderazgo participativo y la toma de decisiones en equipo
- Reconocimiento y valoración del trabajo y desempeño:
 - Falta de un sistema de reconocimiento y recompensa por el desempeño excepcional
 - Falta de una cultura de feedback y retroalimentación positiva
 - Falta de una cultura de reconocimiento externa
- Oportunidades de crecimiento y desarrollo:
 - Falta de eficiencia en los procesos y rediseño de los puestos de trabajo.
 - Falta de movilidad interna
 - Falta de programas de capacitación y desarrollo continuo



5. PLAN DE MEJORA PARA ALINEAR LA MARCA EMPLEADORA CON LA MISIÓN SOCIAL

A partir del diagnóstico realizado se proponen dos líneas de acción respecto a posibles mejoras a implementar: una de ellas orientada a la mirada externa de la Fundación Malba y otra en relación a la cultura de trabajo y el compromiso de los empleados.

5.1. Estrategias de comunicación y marketing para mejorar la percepción de la marca empleadora

5.1.1. Propuesta de Valor al Empleado

En el capítulo anterior hemos desarrollado el diagnóstico sobre la marca empleadora de Fundación Malba y su alineación con su misión social. Para el presente capítulo hemos desarrollado una propuesta de valor única que se adapta a las necesidades e intereses de dos segmentos clave: aquellos talentos que buscan el prestigio de Fundación Malba y están interesados por su contenido cultural, y aquellos talentos que tienen otros intereses pero son igualmente indispensables para la organización ya que suelen formar parte de las áreas staff. Es por ello que diseñamos una propuesta de valor al empleado personalizada raíz de las estrategias principales que se desprenden del análisis FODA y el árbol de problemas.

En Fundación Malba “Inspiramos talento con propósito”:

1. Compromiso social: estamos comprometidos con la sociedad y nuestra misión es promover el acceso al arte y la cultura para todos. Al trabajar en Fundación Malba, tendrás la oportunidad de contribuir a esta misión y hacer una diferencia positiva en la comunidad.
2. Transparencia y apertura: Fomentamos un ambiente de trabajo basado en la transparencia y la apertura. Valoramos la comunicación directa y honesta, tanto de arriba hacia abajo como entre compañeros de trabajo. Mantenemos a nuestros empleados informados sobre los cambios, proyectos y metas de la organización, fomentando la participación activa y la confianza.
3. Felicidad y bienestar: En Fundación Malba, nos preocupamos por el bienestar de nuestros empleados y nos esforzamos por crear un ambiente de trabajo donde se sientan felices, realizados y valorados. Ofrecemos un sistema de reconocimiento al buen desempeño y una cultura de feedback constante.
4. Aprendizaje y desarrollo: En Fundación Malba, creemos en el aprendizaje continuo y el desarrollo profesional. Ofrecemos programas de capacitación y oportunidades para que nuestros empleados puedan adquirir nuevas habilidades y conocimientos.

5.1.2. Plan de promoción externa de la marca empleadora

1. Crear una campaña de Employer Branding: Se puede desarrollar una campaña de Employer Branding que refleje los valores y cultura de la Fundación Malba como empleador. Según la consultora de recursos humanos Randstad, las campañas de Employer Branding son efectivas para atraer y retener talento, ya que ayudan a crear una imagen positiva de la organización como empleador (Randstad, 2022)⁵⁴.
2. Las redes sociales se han convertido en una herramienta clave para las empresas y organizaciones que buscan llegar a su público objetivo de manera efectiva. En particular, las redes sociales son una excelente manera de llegar a los jóvenes que buscan empleo. Según una encuesta realizada por el Pew Research Center⁵⁵, el 88% de los adultos jóvenes de entre 18 y 29 años utilizan las redes sociales regularmente. Esto significa que si una organización quiere llegar a este grupo demográfico, las redes sociales son un canal efectivo para hacerlo. Al utilizar las redes sociales para llegar al público objetivo, las empresas pueden aprovechar la amplia variedad de plataformas disponibles, como Facebook, Twitter, Instagram y LinkedIn, para conectarse con su público objetivo. Por ejemplo, una organización que busca contratar a jóvenes recién graduados puede publicar ofertas de trabajo en LinkedIn y Twitter, y también crear una página de Facebook para promocionar su marca y cultura organizacional. Además, las redes sociales ofrecen la oportunidad de interactuar directamente con los candidatos potenciales, lo que puede ser especialmente valioso para las empresas que buscan contratar jóvenes. Los jóvenes de hoy en día suelen esperar un alto nivel de transparencia y autenticidad de las empresas, y las redes sociales son una forma efectiva de comunicarse de manera clara y abierta.

⁵⁴ Randstad. (2022). employer branding: ¿qué es y cómo beneficia a una empresa?. <https://www.randstad.es/tendencias360/employer-branding-que-buscan-los-trabajadores/#:~:text=No%20existe%20una%20definici%C3%B3n%20%C3%BAnica,cultura%20y%20ambiente%20de%20trabajo.>

⁵⁵ Pew Research Center (2018). Social Media Use in 2018. <https://www.pewresearch.org/internet/2018/03/01/social-media-use-in-2018/>

3. Realizar eventos de reclutamiento: La realización de eventos de reclutamiento puede mejorar la marca empleadora y atraer talentos a la organización. Es importante definir objetivos y público objetivo, diseñar una estrategia de marketing, contar con un equipo capacitado y tener un espacio adecuado y materiales de promoción. Siguiendo estas recomendaciones, se puede convertir cualquier evento en una oportunidad de networking exitosa. (Randstad, 2023)⁵⁶.
4. Generar contenido relevante en el sitio web: Generar contenido relevante en el sitio web de la organización es una herramienta clave para atraer y retener talento. La información sobre ofertas de empleo, beneficios y oportunidades de crecimiento profesional podría estar disponible en una sección de "Trabaja con nosotros". Además, es importante tener una fuerte presencia en línea y utilizar las redes sociales para comunicar el mensaje de la organización y atraer a los candidatos (Randstad 2020)⁵⁷.
5. Fomentar la participación de los empleados actuales: Fomentar la participación de los empleados actuales puede ser una estrategia efectiva para mejorar la marca empleadora de la organización y atraer talento. Los empleados pueden compartir su experiencia en redes sociales, participar en eventos de reclutamiento y recomendar la organización a sus contactos. Según Forbes Business Council, el advocacy de los empleados puede mejorar la reputación de la organización y atraer a candidatos talentosos (Forbes Business Council, 2022)⁵⁸.

En definitiva, implementar una estrategia de Employer Branding, utilizar redes sociales, realizar eventos de reclutamiento, generar contenido relevante en el sitio web y fomentar la participación de los empleados actuales son algunas de las acciones clave para mejorar la percepción de la marca empleadora de Fundación

⁵⁶ Randstad. (2023). Tips para convertir cualquier evento en una oportunidad de networking. Recuperado el 8 de marzo de 2023, de <https://www.randstad.com.ar/empleos-talento/employer-branding/tips-convertir-cualquier-evento-una-oportunidad-networking/>

⁵⁷ Randstad. (2020). Cómo construir una efectiva estrategia de atracción de talentos. <https://www.randstad.com.ar/s3fs-media/ar/public/2020-12/j1sme-como-construir-una-efectiva-estrategia-de-atraccion-de-talentos.pdf>

⁵⁸ Forbes Business Council. (2022). Why Employee Advocacy Can Strengthen Your Employer Brand. <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2022/09/26/why-employee-advocacy-can-strengthen-your-employer-brand/?sh=20e1dcd6ee5>

Malba y atraer y retener talento. Estas estrategias están respaldadas por consultoras de recursos humanos, marketing digital y comunicación, como Randstad, Hootsuite, Adecco, Neil Patel y Manpower.

5.1.3. Implementación de programas y actividades que refuercen la misión social de la organización

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) son una serie de objetivos globales establecidos por las Naciones Unidas para lograr un futuro más sostenible e inclusivo para todos. En este contexto, la Fundación Malba tiene como misión social co-crear un espacio inclusivo y participativo que fomente la relación afectiva y cognoscitiva del público con el arte y con América Latina. Para fortalecer esta misión entre sus empleados, se pueden implementar programas y actividades que los involucren en proyectos de impacto social, fomenten la inclusión y promuevan el desarrollo sostenible. El ODS 10, Reducción de las desigualdades, es especialmente relevante para la misión de la Fundación Malba y puede ser abordado en estos programas y actividades.

A continuación, se presentan algunas ideas para programas y actividades que refuercen la misión social de Fundación Malba y contribuyan a la reducción de las desigualdades:

1. Voluntariado corporativo: Se pueden organizar jornadas de voluntariado para que los empleados de la Fundación participen en proyectos sociales que fomenten la inclusión social y la igualdad de oportunidades. Estas actividades pueden estar relacionadas con la educación, el arte, la cultura y la promoción de valores sociales.
2. Capacitación y desarrollo profesional: Se pueden diseñar programas de capacitación y desarrollo profesional para que los empleados de Fundación Malba adquieran habilidades y conocimientos que les permitan desarrollar proyectos de impacto social y contribuir a la reducción de las desigualdades. Estos programas pueden estar enfocados en áreas como el emprendimiento social, la innovación social y la responsabilidad social corporativa.

3. Alianzas estratégicas: Se pueden establecer alianzas estratégicas con otras organizaciones que trabajen en proyectos sociales y que compartan los valores y la misión de Fundación Malba. Estas alianzas pueden permitir el intercambio de conocimientos y recursos, así como el diseño y la implementación de proyectos conjuntos.
4. Programas de inclusión laboral: Se pueden diseñar programas de inclusión laboral para que personas en situación de vulnerabilidad puedan acceder a oportunidades laborales en Fundación Malba. Estos programas pueden estar enfocados en personas con discapacidad, jóvenes en situación de riesgo o personas en situación de pobreza.
5. Eventos y actividades culturales inclusivas: Se pueden organizar eventos y actividades culturales inclusivas que promuevan la igualdad de oportunidades y la diversidad cultural. Estas actividades pueden estar enfocadas en la promoción del arte y la cultura latinoamericana y pueden incluir la participación de artistas y comunidades locales.

Además, la promoción de la cultura y el arte también puede ser un motor económico para las comunidades locales. Según el informe de la UNESCO "Re-Pensar las Políticas Culturales", la cultura puede ser una fuente de empleo y de crecimiento económico sostenible, siempre y cuando se fomente una cultura de participación, inclusión y diversidad (UNESCO, 2018)⁵⁹. Por lo tanto, la implementación de programas y actividades que promuevan la cultura y el arte latinoamericano, no solo contribuiría a la reducción de las desigualdades, sino que también podría tener un impacto económico positivo en las comunidades locales.

En definitiva, la implementación de programas y actividades que refuercen la misión social de Fundación Malba para sus empleados puede contribuir a la reducción de las desigualdades y al cumplimiento del ODS 10. Estas actividades estarían alineadas con la misión y visión de la Fundación y podrían tener un impacto económico positivo en las comunidades locales.

⁵⁹ UNESCO. (2018). Re-Pensar las Políticas Culturales. Informe Mundial sobre la Cultura para el Desarrollo Sostenible. Recuperado el 8 de marzo de 2023, de <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000262255?posInSet=1&queryId=1cdd9e5e-7045-443f-8fb7-27cf09616f95>

5.2. Desarrollo de un plan de acción para mejorar la cultura organizacional y el compromiso de los empleados con la misión social de la Fundación

La cultura organizacional y el compromiso de los empleados son aspectos clave para el éxito de cualquier organización, especialmente para una fundación sin fines de lucro como la Fundación Malba, que tiene una misión social importante. A continuación, se presenta un plan de acción para mejorar la cultura organizacional y el compromiso de los empleados con la misión social de la Fundación Malba.

5.2.1. Comunicación interna y alineación de la misión social

A continuación, presentaré un plan de mejora para abordar las siguientes causas del problema:

1. Falta de un plan de comunicación interna:

Es fundamental establecer un plan de comunicación interna sólido para garantizar que toda la organización esté alineada con la misión social y los valores de la empresa. La comunicación interna debe ser transparente, clara y efectiva. Para ello, propongo lo siguiente:

- Desarrollar un plan de comunicación interna que incluya los objetivos de la organización, los valores y la misión social.
- Establecer canales de comunicación claros y efectivos.
- Capacitar a los empleados en habilidades de comunicación efectiva.

2. Falta de talleres y actividades de integración y formación entre los distintos equipos:

Es esencial fomentar la integración y el trabajo en equipo para alinear la marca empleadora y la cultura de trabajo con la misión social. Para ello, propongo lo siguiente:

- Desarrollar talleres y actividades de formación para fomentar la colaboración y el trabajo en equipo.
- Establecer un programa de mentoría para fomentar la integración y la formación de los empleados.
- Fomentar la participación en actividades de voluntariado y proyectos comunitarios que apoyen la misión social de la organización.

3. Falta de un liderazgo participativo y la toma de decisiones en equipo:

El liderazgo participativo y la toma de decisiones en equipo son esenciales para crear una cultura de trabajo alineada con la misión social. Para abordar esta causa, propongo lo siguiente:

- Capacitar a los líderes en habilidades de liderazgo participativo y toma de decisiones en equipo.
- Establecer un programa de mentoría para fomentar el desarrollo de habilidades de liderazgo participativo.
- Fomentar la participación de los empleados en la toma de decisiones para garantizar que la organización esté alineada con su misión social.

En resumen, para abordar la falta de alineación de la marca empleadora y la cultura de trabajo con la misión social, es esencial establecer un plan de comunicación interna sólido, fomentar la integración y el trabajo en equipo, y fomentar el liderazgo participativo y la toma de decisiones en equipo. Esto garantizará que la organización esté alineada con su misión social y valore a sus empleados.

5.2.2. Reconocimiento y valoración del trabajo y desempeño

Para abordar estas causas del problema, se puede implementar un plan de mejora que contemple las siguientes acciones:

1. Implementar un sistema de reconocimiento y recompensa por el desempeño excepcional: Es importante reconocer y valorar el trabajo de los empleados que se destacan en su desempeño, lo que puede aumentar su motivación y compromiso con la empresa. Esto puede lograrse mediante la implementación de un sistema de incentivos que incluya bonificaciones, ascensos, o capacitación adicional, entre otros.
2. Fomentar una cultura de feedback y retroalimentación positiva: Es importante crear un ambiente de trabajo donde los empleados se sientan cómodos para dar y recibir retroalimentación sobre su desempeño. Esto puede lograrse mediante la implementación de programas de capacitación en habilidades blandas, como la comunicación efectiva y la resolución de conflictos, así como la creación de espacios de diálogo y discusión sobre temas relevantes para la empresa.
3. Reconocer públicamente el trabajo de los empleados: Es importante reconocer públicamente el trabajo y los logros de los empleados de la organización que hayan contribuido al éxito de la misma. Esto puede hacerse a través de la publicación de notas de prensa o artículos en los medios de comunicación que destaquen su trabajo, la organización de eventos de reconocimiento interno o externo.

5.2.3. Oportunidades de crecimiento y desarrollo

Medidas para mejorar las oportunidades de crecimiento y desarrollo de los empleados, lo que puede ayudar a fomentar una cultura laboral más comprometida y en línea con los valores de Malba.

1. Incluir a los empleados en la revisión de los procesos: A menudo, los empleados son los que mejor conocen los procesos y saben dónde se encuentran los cuellos de botella. Por lo tanto, es importante involucrarlos en la revisión de los procesos y en la identificación de áreas de mejora. Esto no solo mejorará la eficiencia y la eficacia, sino que también ayudará a aumentar la moral y el compromiso de los empleados.

2. Establecer objetivos de movilidad interna: Si bien la movilidad interna es una excelente manera de retener y desarrollar talentos, también puede ser desafiante para los empleados si no hay una estructura clara para el crecimiento y desarrollo. Es importante establecer objetivos claros para la movilidad interna, por ejemplo, estableciendo una política de rotación de puestos cada 2-3 años. También es importante ofrecer oportunidades de carrera claras dentro de la organización, lo que ayudará a motivar a los empleados para que se esfuercen por mejorar sus habilidades y desempeño.
3. Utilizar un enfoque personalizado en la capacitación y el desarrollo: Cada empleado tiene habilidades y necesidades de capacitación únicas, por lo que es importante adoptar un enfoque personalizado en la capacitación y el desarrollo. Esto significa evaluar las habilidades y necesidades de cada empleado individualmente y ofrecer capacitación y desarrollo específico para satisfacer esas necesidades. También es importante seguir evaluando y ajustando los programas de capacitación y desarrollo para asegurarse de que se mantengan actualizados y relevantes.
4. Fomentar una cultura de aprendizaje continuo: La capacitación y el desarrollo no deberían ser eventos únicos, sino un proceso continuo. Es importante fomentar una cultura de aprendizaje continuo en toda la organización, alentando a los empleados a aprender y crecer constantemente. Esto se puede hacer a través de la creación de programas de mentoría y coaching, la promoción de la educación continua y la colaboración en proyectos interdepartamentales.

6. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PLAN DE MEJORA

6.1. Metodología OKR

Propongo una metodología OKR (Objectives and Key Results) para el seguimiento del plan de mejora de la Fundación Malba. Una metodología OKR es una herramienta que ayuda a definir objetivos y medir los resultados clave necesarios para alcanzarlos. Los objetivos se establecen para cada área de mejora y se miden mediante resultados clave específicos y medibles.

A continuación se presenta un cuadro donde en función del diagnóstico y el plan de mejora se establecen las áreas de mejora, los objetivos, resultados claves, plazos y responsables.

Área de mejora	Objetivo	Resultados clave (KR)	Plazos (meses)	Responsable
<p>Campana de Employer Branding</p>	<p>Dar a conocer la propuesta de valor del empleado a los potenciales candidatos y reforzar la misión social de Malba con el ODS 10 de reducción de desigualdades.</p>	<p>KR1: Aumentar la cantidad de postulantes en un 10%.</p> <p>KR2: Aumentar la cantidad de postulantes que pasan los filtros iniciales en un 10%.</p> <p>KR3: Realizar al menos 2 eventos al año en colaboración con organizaciones que trabajan en la reducción de desigualdades.</p>	<p>12</p>	<p>Gerente de RRHH y Gerente de comunicaciones</p>
<p>Comunicación interna y alineación de la misión social</p>	<p>Asegurar que todos los empleados estén informados y alineados con la misión social de la organización</p>	<p>KR1: Aumentar la cantidad de empleados que se sienten satisfechos con la comunicación interna en un 10% en encuestas internas.</p> <p>KR2: Realizar una presentación trimestral que destaque el impacto social de las actividades de la organización.</p>	<p>12</p>	<p>Gerente de RRHH y Gerente de comunicaciones</p>

INSPIRANDO TALENTO CON PROPÓSITO: FORTALECIENDO LA MARCA EMPLEADORA DE FUNDACIÓN MALBA A TRAVÉS DE SU MISIÓN SOCIAL

<p>Reconocimiento y valoración del trabajo y desempeño</p>	<p>Fomentar una cultura de feedback y retroalimentación positiva que impulse el desarrollo y crecimiento profesional de los empleados</p>	<p>KR1: Aumentar la cantidad de empleados que se sienten satisfechos con el reconocimiento y valoración de su trabajo en un 10% en encuestas internas</p>	<p>12</p>	<p>Gerente de RRHH</p>
<p>Oportunidades de crecimiento y desarrollo</p>	<p>Ofrecer oportunidades de aprendizaje y capacitación que permitan el crecimiento y desarrollo profesional de los empleados</p>	<p>KR1: Aumentar la cantidad de empleados que se sienten satisfechos con las oportunidades de crecimiento y desarrollo en un 10% en encuestas internas. KR2: Aumentar en un 10% la cantidad de puestos cubiertos internamente, ya sean eventuales o fijos.</p>	<p>12</p>	<p>Gerente de RRHH</p>

Con este sistema OKR, la Fundación Malba puede establecer objetivos claros y medibles para cada estrategia y área de mejora y medir el éxito de sus acciones a lo largo de un período de un año. Además, la fundación puede ajustar y adaptar sus acciones y estrategias a medida que avanzan hacia la consecución de estos objetivos.

6.2. Propuestas de mejora y seguimiento continuo

La implementación del Kaizen⁶⁰, como concepto de mejora continua, es esencial para lograr una cultura organizacional y un compromiso de los empleados efectivo en la Fundación Malba. El Kaizen se enfoca en la mejora constante de procesos,

⁶⁰ Harada, K. (2016). Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success. Routledge.

productos y servicios, y en involucrar a los empleados en la identificación y resolución de problemas en el lugar de trabajo.

Para incorporar el Kaizen a la propuesta anterior, se puede sugerir la implementación de un sistema de sugerencias y mejoras continuas. Este sistema puede consistir en la creación de equipos de trabajo que se reúnan periódicamente para analizar problemas en el lugar de trabajo y proponer soluciones. De esta manera, los empleados se sentirán más involucrados en la mejora de la organización y la cultura de la empresa.

Además, se pueden utilizar herramientas de análisis de procesos, como el diagrama de flujo, para identificar y eliminar cuellos de botella y desperdicios en los procesos de la Fundación Malba. Esto mejorará la eficiencia y efectividad de la organización y, a su vez, aumentará la satisfacción de los empleados.

Un estudio de McKinsey & Company (2018)⁶¹ sobre la implementación del lean management (gestión eficiente) en organizaciones, que incluye el concepto de Kaizen, encontró que las empresas que adoptan un enfoque de mejora continua tienen una mayor probabilidad de lograr una rentabilidad sostenible a largo plazo. También se encontró que las empresas que implementaron un enfoque de mejora continua experimentaron mejoras significativas en la calidad del producto, la satisfacción del cliente y la eficiencia en la producción. Además, el estudio destacó que las organizaciones que implementaron el Kaizen lograron una mayor satisfacción y compromiso de los empleados, lo que a su vez contribuyó a la mejora de la cultura organizacional en general.

⁶¹ McKinsey & Company. (2018). The work of leaders in a lean management enterprise. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Operations/Our%20Insights/The%20work%20of%20leaders%20in%20a%20lean%20management%20enterprise/The-work-of-leaders-in-a-lean-management-enterprise.ashx>

7. CONCLUSIONES

Luego del análisis realizado en el presente trabajo, se puede concluir que la marca empleadora es un factor crítico para las organizaciones en la atracción, retención y motivación de los empleados. Es importante destacar que la alineación de la marca empleadora con la misión social de la organización puede tener un impacto significativo en la satisfacción y compromiso de los empleados, así como en su percepción pública. Por lo tanto, es fundamental que las organizaciones se aseguren de que su marca empleadora refleje su compromiso con la misión social y los valores de la misma para maximizar los beneficios para los empleados y la imagen pública de la organización. En el caso específico de Fundación Malba, se recomienda seguir trabajando en la coherencia entre la marca empleadora y la misión social para lograr una mayor efectividad en la atracción y retención de talentos, así como en el fortalecimiento de su imagen pública.

7.1. Síntesis de los resultados obtenidos

Después de un análisis exhaustivo de la marca empleadora de Malba, el cual incluyó encuestas a candidatos y empleados, entrevistas y revisión de documentos, se encontraron aspectos positivos como la buena percepción interna, el ambiente laboral y el compromiso con su misión social. Pero también se identificaron debilidades y amenazas que afectan la satisfacción y compromiso de los empleados y la atracción de nuevos talentos en especial aquellos no vinculados al ambiente cultural y artístico.

Por lo tanto, se propone una estrategia de "éxito" basada en comunicación y marketing para mejorar la imagen de Malba como marca empleadora y atraer nuevos talentos al mercado laboral. También se proponen tres estrategias de "supervivencia" para abordar las debilidades y amenazas, que se enfocan en mejorar la comunicación interna y alinear la misión social, reconocer y valorar el trabajo y mejorar el equilibrio entre la vida personal y laboral.

Para garantizar la efectividad y viabilidad de estas estrategias, se propone la elaboración de un plan de mejora a medida, que incluye una propuesta de valor al empleado, y la implementación de una metodología de objetivos y resultados clave (OKR) para evaluar y dar seguimiento al plan de acción.

7.2. Contribución al conocimiento en el campo de la gestión de marca empleadora

El estudio de caso de Fundación Malba contribuye al conocimiento en el campo de la gestión de marca empleadora y su alineación con la misión social al proporcionar una evaluación detallada de los aspectos positivos, debilidades y amenazas de la marca empleadora de una organización sin fines de lucro.

A partir de este análisis, se han propuesto estrategias de "éxito" y "supervivencia" adaptadas a las necesidades y características específicas de Fundación Malba para mejorar la coherencia entre la marca empleadora y su misión social, y así mejorar su efectividad en la atracción y retención de talentos.

Además de la evaluación detallada de los aspectos positivos, debilidades y amenazas de la marca empleadora de Fundación Malba, este estudio de caso también utilizó el método del árbol de problemas para identificar y visualizar las causas y efectos de los problemas y desafíos que enfrentaba la organización en cuanto a la gestión de su marca empleadora.

Al utilizar este método, se pudo obtener una comprensión más profunda de los problemas y desafíos de la marca empleadora de Fundación Malba y se pudieron identificar soluciones más efectivas y adaptadas a las necesidades específicas de la organización.

Esta contribución es relevante para otras organizaciones sociales que buscan mejorar su marca empleadora y su alineación con la misión social, ya que pueden aprender de los enfoques y estrategias propuestas en este estudio de caso y adaptarlos a sus propias necesidades y características.

7.3. Limitaciones y recomendaciones para futuras investigaciones

A pesar de la contribución que este estudio de caso tiene para el campo de la gestión de marca empleadora y su alineación con la misión social, existen algunas limitaciones y áreas de mejora que deben ser abordadas en futuras investigaciones. A continuación, se presentan algunas recomendaciones:

Limitaciones:

- La primera limitación a tener en cuenta es que las encuestas se realizaron únicamente a postulantes de la plataforma de empleo de Fundación Malba. Esto significa que no se tuvo en cuenta la opinión de aquellos que no se postularon, lo que podría limitar la comprensión completa de la marca empleadora de la organización.
- Otra limitación es el porcentaje de respuestas obtenidas en las encuestas a los empleados representa el 39.24% de la población total, que consta de 79 empleados. Para mejorar la validez de los resultados, sería más representativo obtener una cantidad mayor de respuestas, igual o cercana al 100% de los empleados.
- Además en las encuestas no se identificaron necesidades específicas por sectores, ni se profundizaron algunos temas. La limitación sería que se puede estar perdiendo información valiosa que podría ayudar a comprender mejor la marca empleadora y su alineación con la misión social. La falta de correlación de datos puede limitar la capacidad de identificar patrones y relaciones entre las variables, mientras que la falta de focus groups puede limitar la comprensión de las experiencias y perspectivas de los empleados y otros stakeholders. Como resultado, puede haber un riesgo de centrarse en soluciones que no aborden completamente los desafíos y necesidades específicas de la organización.
- Otra limitación importante es que la medición del impacto de la misión social de Malba se basó en la percepción de los encuestados. Aunque esto proporciona una indicación de cómo se percibe la organización, no es necesariamente una medida precisa del impacto real de la misión social.

Recomendaciones para futuras investigaciones:

- Realizar encuestas no solo a empleados actuales y postulantes, sino también a aquellos que han interactuado con la organización de otras maneras, como visitantes, donantes o voluntarios, para tener una comprensión más completa de la marca empleadora de la organización.
- Utilizar métodos adicionales para medir el impacto de la misión social de la organización, como análisis cuantitativos de datos financieros o entrevistas con

más miembros del board, de los comités y del círculo internacional, para obtener una visión más completa del impacto real de la misión social.

- Realizar un análisis más profundo de los datos recolectados en la encuesta para identificar patrones y tendencias más detallados, lo que podría ayudar a la organización a tomar medidas más específicas y efectivas por sectores para mejorar su marca empleadora y su alineación con la misión social. Por ejemplo a partir de la realización de focus groups.
- Investigar cómo la marca empleadora de Malba se compara con otras organizaciones sin fines de lucro similares para obtener una comprensión más completa del estado actual de la marca empleadora de la organización y posibles áreas de mejora.
- Exploración de nuevas tecnologías: con el creciente uso de las redes sociales y las plataformas digitales, sería interesante investigar cómo estas nuevas tecnologías pueden ser utilizadas para mejorar la gestión de la marca empleadora y su alineación con la misión social en organizaciones sin fines de lucro.

8. BIBLIOGRAFÍA

- AB Comunicaciones, 2022. Marca Empleadora: Cómo desarrollarla en las empresas. <https://abcomunicaciones.com/2022/07/05/marca-empleadora-como-desarrollarla-en-las-empresas/>.
- Aguinis, H. (2013). Performance Management (3rd Ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Inc.
- Albrecht, R. (2021). Building a strong employer brand: Why it matters and how to do it. Society for Human Resource Management.
- American Psychological Association. (2006). Ethical principles of psychologists and code of conduct. <https://www.apa.org/ethics/code/>
- Appvizer, 2023. ¿Qué es la marca empleador (employer branding)?. <https://www.appvizer.es/revista/recursos-humanos/reclutamiento/marca-empleador>.
- Ayala, J.C. (2008). Principios fundamentales para la administración de las organizaciones, Pearson Argentina S.A., Argentina.
- Carreras I., Iglesias, M., Sureda M., (2011) “Liderazgo orientado a resultados en las ONG”. Programa ESADE-PWC.
- CEB, Recruiting Leadership Council (2014). Construyendo una Marca Empleadora Influyente.
- Economipedia, 2023. Marca de empleador (employer branding) <https://economipedia.com/definiciones/marca-de-empleador-employer-branding.html>.
- Edelman. (2019). 2019 Edelman Trust Barometer Special Report: In Brands We Trust? https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2019-06/2019_edelman_trust_barometer_special_report_in_brands_we_trust.pdf
- Forbes Business Council. (2022). Why Employee Advocacy Can Strengthen Your Employer Brand. <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2022/09/26/why-employee-advocacy-can-strengthen-your-employer-brand/?sh=20e1dcd6ee5>

- Fundación Malba. (s.f.). Misión y visión. <https://www.malba.org.ar/museo/>
- Gallup. (2017). State of the Global Workplace. <https://www.gallup.com/workplace/238085/state-global-workplace-2017.aspx>
- Gallup (2021). Corporate Social Responsibility. <https://www.gallup.com/workplace/236450/corporate-social-responsibility.aspx>
- Gazioglu, S., & Tansel, A. (2006). Job satisfaction in Britain: Individual and job-related factors. *Applied Economics*, 38(10), 1163-1171
- Great Place to Work (2018). Purpose at Work Is Only Profitable if You Do This One Thing. <https://www.greatplacetowork.com/resources/blog/purpose-at-work-is-only-profitable-if-you-do-this-one-thing-study>
- Great Place to Work Argentina. "Hallazgos Ranking Tecnología 2023: marcas empleadoras fuertes que atraen talento". <https://blog.greatplacetowork.com.ar/blog/hallazgos-ranking-tecnolog%C3%ADa-2023-marcas-empleadoras-fuertes-que-atraen-talento>.
- Harada, K. (2016). *Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success*. Routledge.
- Hassan, S. U., & Ahmed, R. R. (2019). Impact of Internal Communication on Employee Job Satisfaction and Engagement: Evidence from Pakistan. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(1), 274-292.
- Jobvite. (2019). Job Seeker Nation Report 2019. https://www.jobvite.com/wp-content/uploads/2019/09/2019_Job_Seeker_Nation_Report.pdf
- Judge, T. A., Bono, J. E., Thoresen, C. J., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407.
- Kammeyer-Mueller, J. D., & Wanberg, C. R. (2003). Unwrapping the organizational entry process: Disentangling multiple antecedents and their pathways to adjustment. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 779-794. doi: 10.1037/0021-9010.88.5.779
- Karpf L. y Ojeda H. (2020) Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas, Maestría en Recursos Humanos, Materia Comportamiento

Organizacional, Artículo “Cultura Organizacional: de la biblioteca al cuadro de resultados”.

- Kotler, P. y Keller, K. (2012). Dirección de marketing. México. Editorial: Pearson
- LinkedIn. (2020). Global Talent Trends 2020. <https://englishbulletin.adapt.it/wp-content/uploads/2020/01/linkedin-2020-global-talent-trends-report.pdf>
- LinkedIn. (2016). Purpose at Work. <https://business.linkedin.com/content/dam/me/business/en-us/talent-solutions/resources/pdfs/purpose-at-work-global-report.pdf>
- LinkedIn Learning. (2021). Workplace Learning Report. <https://learning.linkedin.com/resources/workplace-learning-report>
- LinkedIn. (2022). Qué es la marca empleadora. https://es.linkedin.com/pulse/marca-empleadora-abcom-arg?trk=pulse-article_more-articles_related-content-card#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20la%20marca%20empleadora,que%20implica%20su%20experiencia%20laboral
- Maldonado, Ricardo. (2016) "¿Una Propuesta de Valor al Empleado?... ¿Una qué...?" LinkedIn. <https://es.linkedin.com/pulse/una-propuesta-de-valor-al-empleado-qu%C3%A9-ricardo-maldonado>.
- McKinsey & Company. (2012). The social economy: Unlocking value and productivity through social technologies.
- <https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/the-social-economy>
- McKinsey & Company. (2018). Delivering through diversity. <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/delivering-through-diversity>
- McKinsey & Company. (2018). The work of leaders in a lean management enterprise. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Operations/O>

ur%20Insights/The%20work%20of%20leaders%20in%20a%20lean%20managem
ent%20enterprise/The-work-of-leaders-in-a-lean-management-enterprise.ashx

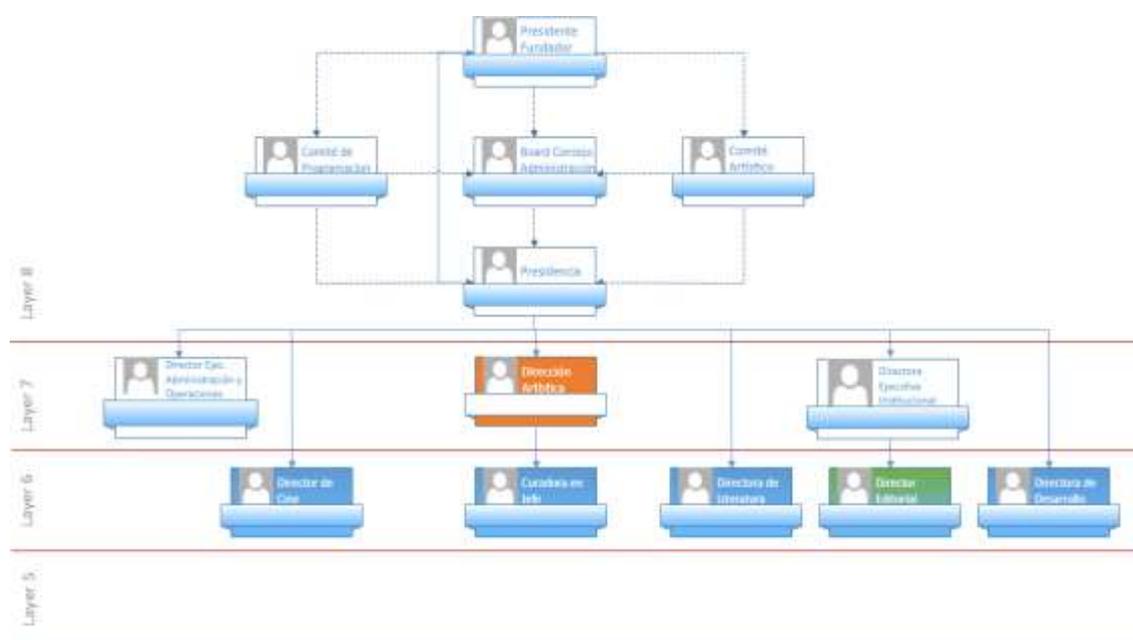
- Mercer. (2019). Global Talent Trends Study. <https://www.mercer.com/our-thinking/career/global-talent-hr-trends.html>
- Naciones Unidas. (2021). Objetivo de Desarrollo Sostenible 10: Reducción de las desigualdades. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/10-reduccion-de-las-desigualdades/>
- Perez van Morlegan y Juan Carlos Ayala (2012). La gestión moderna en Recursos Humanos. , Paidós
- Pérez Van Morlegan, A., & Ayala, J. C. (2011). El comportamiento de las personas en las organizaciones. Ed. Pearson. Prentice Hall. Buenos Aires. Capítulo 9. Comunicación.
- Perez Van Morlegan, L. y otros (2016). Recursos Humanos – Área clave en la gestión de la empresa. Buenos Aires. Editorial: Thomson Reuters.
- Pew Research Center (2018). Social Media Use in 2018. <https://www.pewresearch.org/internet/2018/03/01/social-media-use-in-2018/>
- Randstad. (2020). Cómo construir una efectiva estrategia de atracción de talentos. <https://www.randstad.com.ar/s3fs-media/ar/public/2020-12/j1sme-como-construir-una-efectiva-estrategia-de-atraccion-de-talentos.pdf>
- Randstad. (2023). Tips para convertir cualquier evento en una oportunidad de networking. Recuperado el 8 de marzo de 2023, de <https://www.randstad.com.ar/empleos-talento/employer-branding/tips-convertir-cualquier-evento-una-oportunidad-networking/>
- Schein, Edgard H. (1988) La cultura empresarial y el liderazgo Plaza & Janes Editores S.A. Barcelona,
- SEOptimer, 2023. Marca empleadora: qué es y qué empresas lo están haciendo mejor.
- Survey Monkey (2023) Calculadora del margen de error. <https://es.surveymonkey.com/mp/margin-of-error-calculator/>

- Talent Clue (2018). "Employee Value Proposition: qué es y cómo construirlo [Más ejemplos]." <https://blog.talentclue.com/employee-value-proposition>.
- Towers Watson. (2014). Global talent management and rewards study. https://middleeast-business.com/wp-content/uploads/2015/01/Towers-Watson_Global-Talent-Man_Rewards-Study_August-2014-1-1.pdf
- UNESCO. (2018). Re-Pensar las Políticas Culturales. Informe Mundial sobre la Cultura para el Desarrollo Sostenible. Recuperado el 8 de marzo de 2023, de <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000262255?posInSet=1&queryId=1cdd9e5e-7045-443f-8fb7-27cf09616f95>

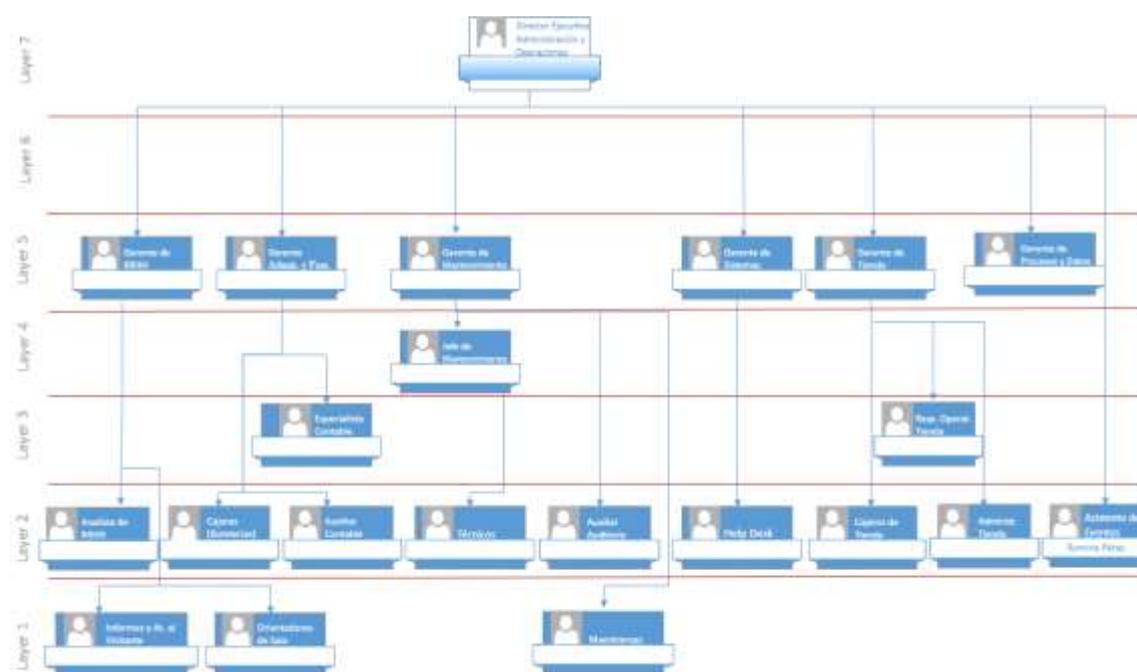
9. ANEXOS

9.1. ANEXO A: Organigrama de Fundación Malba

9.1.1. ANEXO A.a.: Presidencia

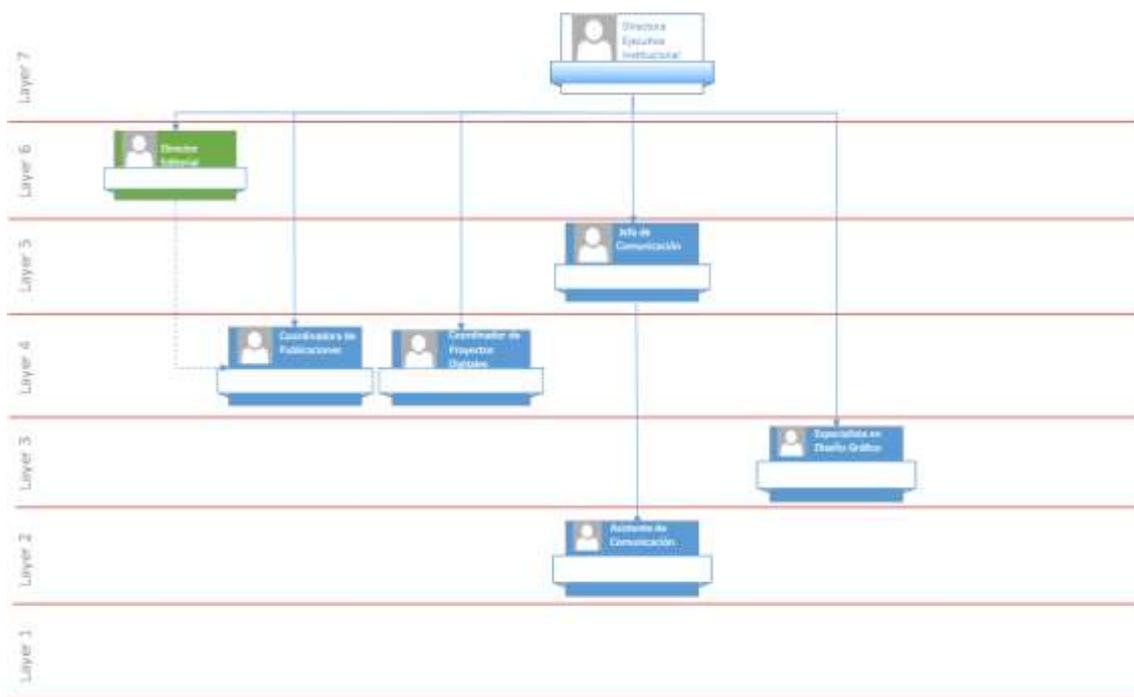


9.1.2. ANEXO A.b.: Dirección de Administración y Operaciones

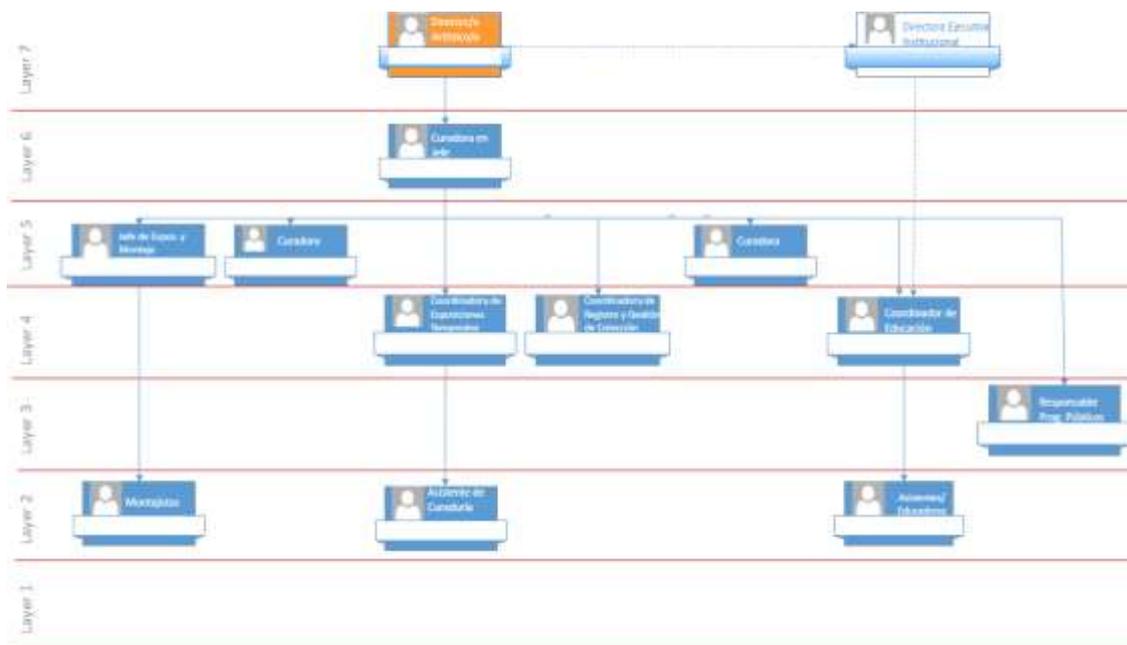


9.1.3. ANEXO A.c.: Dirección Institucional

INSPIRANDO TALENTO CON PROPÓSITO: FORTALECIENDO LA MARCA EMPLEADORA DE FUNDACIÓN MALBA A TRAVÉS DE SU MISIÓN SOCIAL

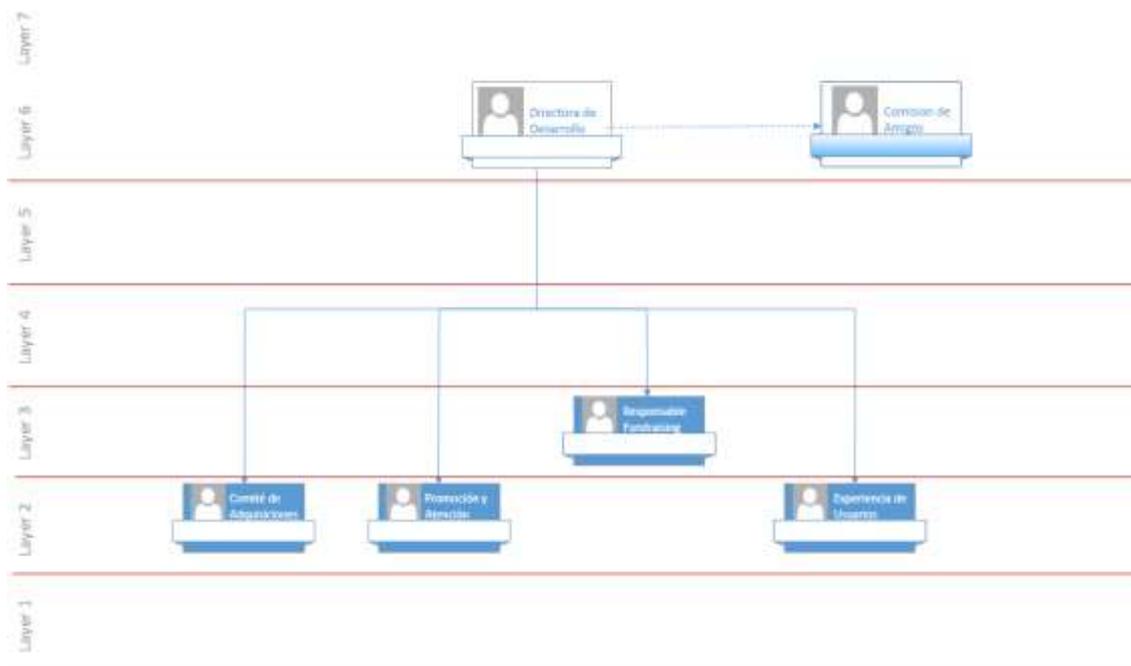


9.1.4. ANEXO A.d.: Dirección artística

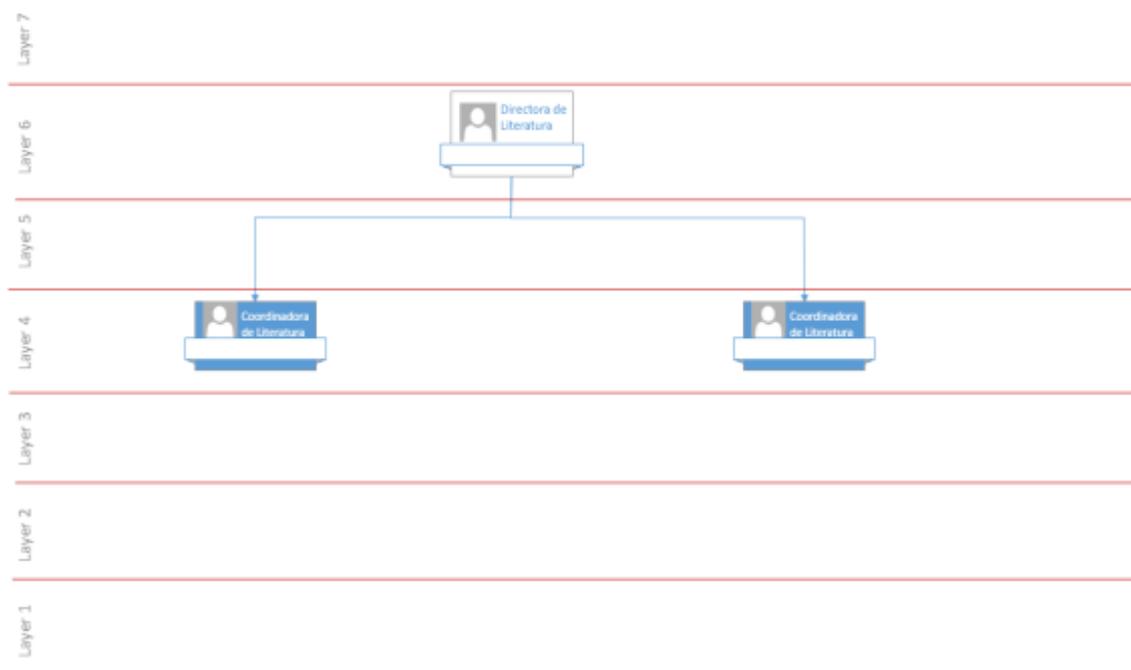


9.1.5. ANEXO A.e.: Dirección de Desarrollo

INSPIRANDO TALENTO CON PROPÓSITO: FORTALECIENDO LA MARCA EMPLEADORA DE FUNDACIÓN MALBA A TRAVÉS DE SU MISIÓN SOCIAL

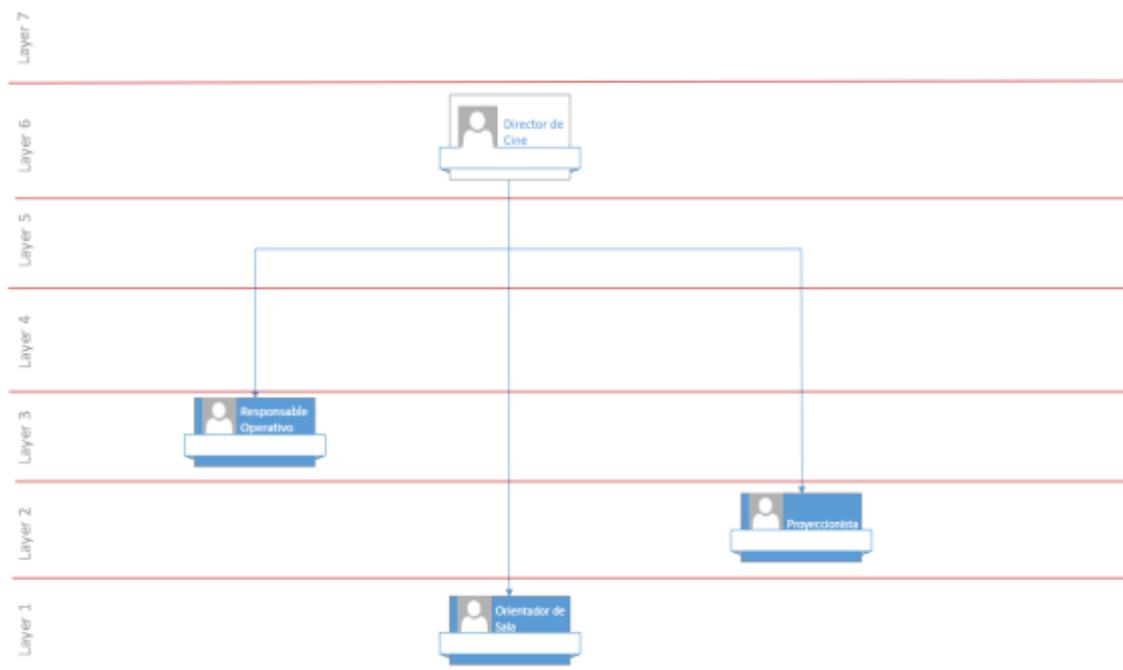


9.1.6. ANEXO A.f.: Dirección de Literatura



9.1.7. ANEXO A.g.: Dirección de Cine

INSPIRANDO TALENTO CON PROPÓSITO: FORTALECIENDO LA MARCA EMPLEADORA DE FUNDACIÓN MALBA A TRAVÉS DE SU MISIÓN SOCIAL



9.2. ANEXO B: Encuesta para candidatos de Fundación Malba

El diseño de la encuesta se describe en detalle en el “Capítulo 3. METODOLOGÍA” de la tesis, donde se incluyen los objetivos de la investigación, la población objetivo, el tamaño de la muestra, las preguntas y temas abordados y cualquier otra información relevante sobre la metodología utilizada.

A continuación se presentan los resultados de la encuesta a los candidatos de Fundación Malba.

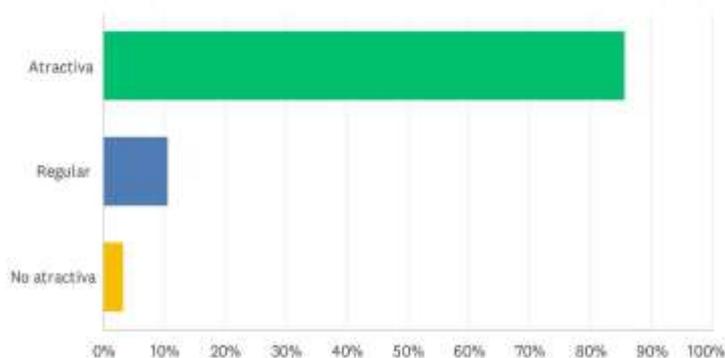
INSPIRANDO TALENTO CON PROPÓSITO: FORTALECIENDO LA MARCA EMPLEADORA DE FUNDACIÓN MALBA A TRAVÉS DE SU MISIÓN SOCIAL

Encuesta para candidatos de Fundación Malba

SurveyMonkey

P1 ¿Cómo percibe la imagen de Malba como empleador en cuanto a su reputación y valor en el mercado laboral?

Respondidas: 317 Omitidas: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Atractiva	85.80%	272
Regular	10.73%	34
No atractiva	3.47%	11
TOTAL		317

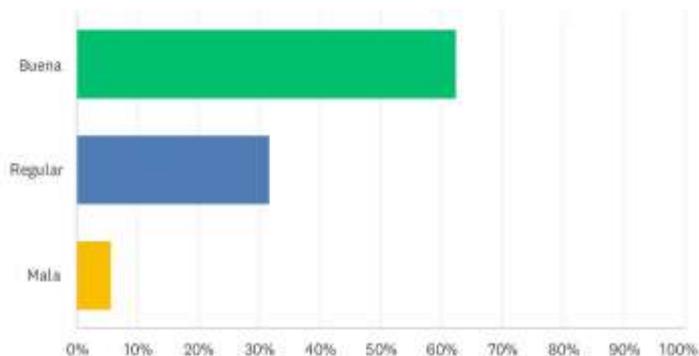
INSPIRANDO TALENTO CON PROPÓSITO: FORTALECIENDO LA MARCA EMPLEADORA DE FUNDACIÓN MALBA A TRAVÉS DE SU MISIÓN SOCIAL

Encuesta para candidatos de Fundación Malba

SurveyMonkey

P2 ¿Cómo califica la comunicación externa de la organización hacia los candidatos en términos de claridad, transparencia, relevancia y oportunidad?

Respondidas: 317 Omitidas: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Buena	62.46%	198
Regular	31.86%	101
Mala	5.68%	18
TOTAL		317

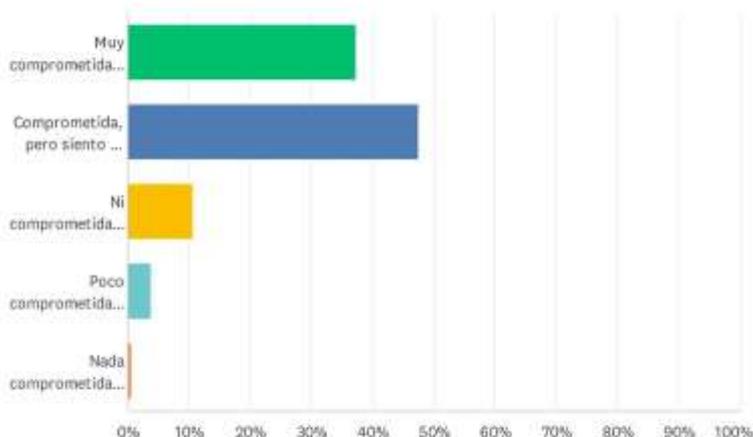
INSPIRANDO TALENTO CON PROPÓSITO: FORTALECIENDO LA MARCA EMPLEADORA DE FUNDACIÓN MALBA A TRAVÉS DE SU MISIÓN SOCIAL

Encuesta para candidatos de Fundación Malba

SurveyMonkey

P3 ¿En qué medida cree que la Fundación Malba está comprometida con su misión social: “Co-crear un espacio de encuentro plural, inclusivo y participativo que favorezca la relación afectiva y cognoscitiva del público con el arte y con América Latina”?

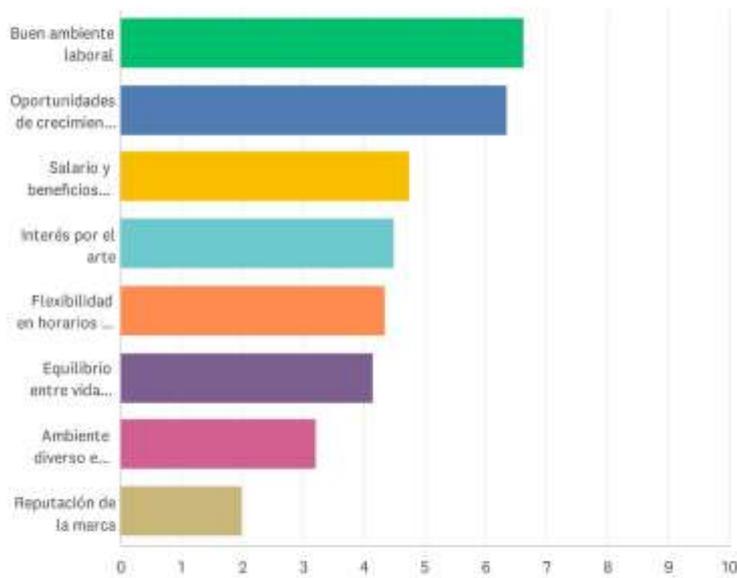
Respondidas: 317 Omítidias: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
Muy comprometida, siento que su misión social es la prioridad principal de la organización.	37.22% 118
Comprometida, pero siento que podrían hacer más para lograr su misión social.	47.63% 151
Ni comprometida ni descomprometida, la Fundación Malba parece cumplir con su misión social pero sin destacar demasiado.	10.73% 34
Poco comprometida, siento que la organización está más enfocada en otras metas que en su misión social.	3.79% 12
Nada comprometida, la Fundación Malba parece no estar interesada en cumplir con su misión social.	0.53% 2
TOTAL	317

P4 ¿Qué privilegio de un lugar de trabajo y esperaría encontrar en Malba? Ordene los siguientes aspectos del 1 al 8, siendo 1 la opción más valorada y 8 la menos valorada.

Respondidas: 314 Omitidas: 3



INSPIRANDO TALENTO CON PROPÓSITO: FORTALECIENDO LA MARCA EMPLEADORA DE FUNDACIÓN MALBA A TRAVÉS DE SU MISIÓN SOCIAL

Encuesta para candidatos de Fundación Malba									SurveyMonkey	
	1	2	3	4	5	6	7	8	TOTAL	PUNTUACIÓN
Buen ambiente laboral	39.81% 125	21.97% 69	17.20% 54	11.15% 35	5.73% 18	2.87% 9	0.00% 0	1.27% 4	314	6.64
Oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional	31.21% 98	28.98% 91	14.33% 45	9.55% 30	6.37% 20	5.10% 16	4.46% 14	0.00% 0	314	6.36
Salario y beneficios competitivos	6.37% 20	12.10% 38	16.88% 53	18.79% 59	22.61% 71	10.83% 34	9.55% 30	2.87% 9	314	4.76
Interés por el arte	13.69% 43	11.15% 35	10.19% 32	14.33% 45	13.69% 43	13.38% 42	9.87% 31	13.69% 43	314	4.49
Flexibilidad en horarios y trabajo remoto	4.78% 15	13.06% 41	16.88% 53	15.29% 48	13.38% 42	14.33% 45	9.55% 30	12.74% 40	314	4.36
Equilibrio entre vida personal y profesional	1.91% 6	6.05% 19	14.97% 47	19.75% 62	18.15% 57	21.66% 68	14.01% 44	3.50% 11	314	4.15
Ambiente diverso e inclusivo	1.27% 4	4.46% 14	7.96% 25	7.96% 25	14.33% 45	21.66% 68	29.62% 93	12.74% 40	314	3.23
Reputación de la marca	0.96% 3	2.23% 7	1.59% 5	3.18% 10	5.73% 18	10.19% 32	22.93% 72	53.18% 167	314	2.01

INSPIRANDO TALENTO CON PROPÓSITO: FORTALECIENDO LA MARCA EMPLEADORA DE FUNDACIÓN MALBA A TRAVÉS DE SU MISIÓN SOCIAL

Encuesta para candidatos de Fundación Malba

SurveyMonkey

P5 Defina en pocas palabras cómo imagina que es Malba como lugar de trabajo.

Respondidas: 283 Omitidas: 34

#	RESPUESTAS	DATE
1	Excelente entorno laboral	4/12/2023 11:28 AM
2	Confortable como espacio de trabajo y una gran experiencia profesional considerando la exigencia que presupone su público y colección.	4/12/2023 9:00 AM
3	Buen ambiente laboral	4/11/2023 8:50 PM
4	Imagino al Malba como un lugar donde todos los días se aprende algo nuevo y como estudiante de bellas artes sería muy significativo para mi crecimiento laboral y artístico.	4/11/2023 1:15 PM
5	Imaginaba que era un lugar que daba oportunidad a los jóvenes artistas que aspiran a conseguir un empleo en su rama de actividad, pero siendo que envíe varias veces mi CV y nunca fui seleccionada para los empleos, considero que es un lugar donde solo se puede acceder si es conocido de alguien a cargo de la selección del personal, sin importar las virtudes artísticas o estudios en arte de los candidatos	4/11/2023 11:20 AM
6	académico, de trayectoria, de reputación, ambiente educativo	4/10/2023 8:46 PM
7	Lo imagino un lugar organizado y correcto, abiertos a la comunicación con sus empleados	4/10/2023 4:19 PM
8	Un lugar agradable con un desafío artístico	4/10/2023 4:11 PM
9	Imagino un lugar amplio, luminoso (y tal vez algo ruidoso, dependiendo del momento). Imagino un buen equipo de trabajo y un público bastante heterogéneo.	4/10/2023 2:07 PM
10	con proyección y reputación pero pocas oportunidades de puestos	4/10/2023 1:36 PM
11	Lo imagino como un espacio nutritivo. Lleno de información y experiencias que convierten a la oportunidad laboral en una experiencia ideal en donde poder adquirir conocimientos y herramientas se convierte en un motor pasional para desarrollar todas las tareas requeridas.	4/10/2023 12:21 PM
12	hermoso	4/10/2023 12:16 PM
13	cálida, lleno de arte y de conocimientos	4/10/2023 11:57 AM
14	Un lugar con buen clima de trabajo y muchas cosas que no se verían en otro trabajo.	4/10/2023 11:44 AM
15	Lo imagino como el lugar deseado para todo profesional que se desempeña en el arte, un lugar donde aprender, crecer y poder aportar a un equipo e institución de renombre.	4/10/2023 11:05 AM
16	Actividades diversas, interesante, divertido	4/10/2023 8:54 AM
17	Un lugar con buen ambiente, con posibilidades de crecimiento y aprendizaje	4/10/2023 8:29 AM
18	Inspirador	4/10/2023 1:37 AM
19	Coherente	4/9/2023 9:24 PM
20	Aprendizaje continuo y una comunidad que se enriquece de eso. Buena comunicación para lograr buena atención y de calidad.	4/9/2023 8:07 PM
21	estuve un mes en pandemia de orientadora de sala. con mucha humildad admito que no era un trabajo para mí ya que tengo experiencia y trayectoria de una artista ya con potencial y capacidad para liderar y desafíos mayores. asíq estar 8 horas parada, no poder ir al baño...fue nefasto pero me la banque el mes y medio de contrato responsablementey hui.	4/9/2023 7:13 PM
22	Interesante, Curioso y enriquecedor	4/9/2023 5:09 PM
23	Sublime visualmente, detallistas del arte	4/9/2023 3:20 PM
24	Un espacio de trabajo enriquecedor amplio, aprendizaje constante, compromiso	4/9/2023 3:00 PM
25	Imagino un lugar de trabajo ameno	4/9/2023 1:50 PM
26	Un Lugar agradable e interesante para trabajar	4/9/2023 9:27 AM

INSPIRANDO TALENTO CON PROPÓSITO: FORTALECIENDO LA MARCA EMPLEADORA DE FUNDACIÓN MALBA A TRAVÉS DE SU MISIÓN SOCIAL

Encuesta para candidatos de Fundación Malba		SurveyMonkey
61	Imagino que es el sueño de cualquiera que tenga necesidad de relacionarse laboralmente con personas de intereses comunes.	4/6/2023 2:52 PM
62	Muy bueno	4/6/2023 2:52 PM
63	Ambiente laboral adecuado para cada profesional en su area	4/6/2023 2:41 PM
64	Espacio de trabajo placentero rodeado de arte.	4/6/2023 1:24 PM
65	Lugar de encuentro, de oportunidades	4/6/2023 1:16 PM
66	Interesante, ameno, colaborativo, de crecimiento, de aprendizaje, motivador	4/6/2023 1:04 PM
67	Imagino al Malba como un espacio de trabajo inclusivo y flexible. Innovador y receptivo de nuevas tendencias para contribuir al desarrollo educativo y cultural de la comunidad.	4/6/2023 12:57 PM
68	Un espacio en el cual el aprendizaje sobre el arte y la sociedad nunca termina.	4/6/2023 12:16 PM
69	Un lugar inclusivo que presenta grandes desafíos al colaborador	4/6/2023 12:15 PM
70	Me imagino un ambiente propenso a diversas experiencias culturales y laborales, en el que se esta en constante relación con las artes visuales, y las tareas que hay que llevar a cabo para el correcto funcionamiento de este espacio.	4/6/2023 12:05 PM
71	Me imagino al Malba como un lugar de trabajo muy expansivo y enriquecedor.	4/6/2023 11:46 AM
72	Un lugar en el que me encantaría trabajar.	4/6/2023 11:26 AM
73	Trabajar en Malba es convivir con la diversidad, tanto del personal como la gran variedad de experiencias que se pueden experimentar con las obras, lxs usuarios y las diferentes propuestas artísticas y culturales.	4/6/2023 11:13 AM
74	Diverso, tranquilo, interesante e intercultural	4/6/2023 11:12 AM
75	Ambiente destacable en el ámbito del arte, con oportunidades para el cultivo personal y plural en relación con la disciplina misma, justo y respetuoso con sus empleados.	4/6/2023 11:08 AM
76	Creo que el Malba como institución de amplio renombre en el ámbito artístico, potenciará los saberes y aptitudes del empleado siendo este un lugar de gran crecimiento tanto laboral como personal.	4/6/2023 10:58 AM
77	Lo imagino un lugar desafiante y lleno de oportunidades con amplia conexión al arte.	4/6/2023 10:33 AM
78	Un lugar diverso tanto en lo personal como en lo profesional, lo que permite el continuo enriquecimiento de quienes integren esa comunidad.	4/6/2023 10:29 AM
79	Imagino un buen ambiente laboral con grandes oportunidades de desarrollo profesional y rodeado de arte e inclusividad.	4/6/2023 9:36 AM
80	Nunca me llamaron desearia que le dieran oportunidad a gente mayor de 40 años, también existimos y forma parte de la inclusividad	4/6/2023 7:51 AM
81	Un lugar que tiene calidad de trabajo e diversidad entre los profesionales.	4/6/2023 4:39 AM
82	Buen lugar de trabajo	4/6/2023 3:34 AM
83	Exelente	4/6/2023 1:33 AM
84	Organizado, responsable, respetuoso e inclusivo	4/6/2023 1:11 AM
85	Seño	4/6/2023 12:01 AM
86	Me imagino, lugar agradable con buen trato y interés sobre sus empleados	4/5/2023 11:41 PM
87	Muy bueno por experiencia de compañeros que me han pasado por trabajos temporarios.	4/5/2023 11:39 PM
88	Enriquecedor	4/5/2023 11:33 PM
89	Oportunidad de crecimiento personal y espiritual	4/5/2023 11:23 PM
90	Me imagino al Malba como un lugar dinámico y que prioriza el trabajo en equipo, la planificación y las oportunidades de crecimiento en las distintas áreas.	4/5/2023 11:08 PM
91	Un espacio de mucha empatía entre trabajadores.	4/5/2023 11:07 PM
92	Un espacio donde se transmite creatividad y arte en diversas maneras	4/5/2023 10:45 PM
93	Inspirador. Abierto a ofrecer oportunidades. Se distingue a las ofertas laborales tradicionales poco empáticas.	4/5/2023 10:45 PM

INSPIRANDO TALENTO CON PROPÓSITO: FORTALECIENDO LA MARCA EMPLEADORA DE FUNDACIÓN MALBA A TRAVÉS DE SU MISIÓN SOCIAL

	Encuesta para candidatos de Fundación Malba	SurveyMonkey
27	Un lugar donde la creatividad y modernidad van de la mano	4/9/2023 7:41 AM
28	Excelente	4/8/2023 8:06 PM
29	Comprometido, dinámico, creativo, innovador, proactivo	4/8/2023 5:19 PM
30	Imagino que es un lugar con alto desarrollo profesional, que despierta el interés y la curiosidad por quienes trabajan allí, con buenas oportunidades e intereses de aprendizaje social y artístico	4/8/2023 1:29 PM
31	El Malba como lugar de trabajo imagino que es un lugar orientado a generar ideas nuevas, donde debe haber en paralelo: organización, gestión para el logro y buena comunicación.	4/8/2023 12:50 PM
32	Imagino un lugar artísticamente estimulante y desafiante en términos laborales en donde se puede apostar al crecimiento personal y colectivo	4/8/2023 11:49 AM
33	agradable	4/8/2023 11:18 AM
34	Debería ser algo muy inspirador como lo es su objetivo como museo	4/8/2023 7:50 AM
35	Buen ambiente laboral	4/7/2023 11:25 PM
36	Un lugar para aprender	4/7/2023 10:41 PM
37	Lugar para el desarrollo profesional	4/7/2023 10:03 PM
38	Aprendizaje constante, inspiración y creatividad	4/7/2023 5:36 PM
39	Interesante, desafiante, enriquecedor	4/7/2023 3:33 PM
40	Dinámico como lugar de trabajo por el tipo de institución de la que se trata y por la cantidad de gente visitante del lugar	4/7/2023 2:32 PM
41	Como un sistema de castas	4/7/2023 2:30 PM
42	Prolijo y transparente.	4/7/2023 12:48 PM
43	Creo que Malba es un lugar de trabajo muy atractivo y dinámico debido a la diversidad de actividades, propuestas y proyectos que la institución lleva adelante.	4/7/2023 12:43 PM
44	Ambiente equilibrado entre arte, trabajo y crecimiento personal.	4/7/2023 12:03 PM
45	Distendido y estimulante, un lugar para crecer.	4/7/2023 11:20 AM
46	Mi percepción es que es un ambiente muy organizado y exigente.	4/7/2023 10:24 AM
47	Imagino que Malba como un lugar de inmesas posibilidades de aprendizaje. Una experiencia enriquecedora dentro de un muy buen ambiente laboral y con grandes posibilidades de desarrollo personal y profesional	4/7/2023 9:26 AM
48	Profesional, dinámico y muy exigente.	4/7/2023 9:15 AM
49	Imagino un ambiente laboral muy interesante, con la posibilidad de relacionarse con mucha gente que forma parte del mundo del arte	4/7/2023 2:25 AM
50	Imagino que Malba es un lugar en el cual es posible expresarse, no solo a través de un buen ambiente laboral, sino también a través del arte.	4/7/2023 12:29 AM
51	Amigable	4/6/2023 11:33 PM
52	exigente pero con gran capacidad de desarrollo personal y profesional	4/6/2023 10:42 PM
53	Un lugar agradable con buenos compañeros	4/6/2023 8:03 PM
54	Muy interesante casi como un lugar de constante inspiración y armonía	4/6/2023 7:52 PM
55	Un desafío. Crecimiento constante	4/6/2023 6:40 PM
56	Influyente	4/6/2023 6:32 PM
57	Apasionante.	4/6/2023 5:35 PM
58	Un espacio para poner en valor el Archivo del Arte para construir relatos de nuestra historia	4/6/2023 4:36 PM
59	Imagino que es un ambiente dinámico, activo, energético y a su vez muy calmado por el acompañamiento que te puede llegar a brindar como empleado. Considero que brinda grandes oportunidades de crecimiento tanto personal como profesional.	4/6/2023 3:59 PM
60	Interesante,	4/6/2023 3:56 PM

INSPIRANDO TALENTO CON PROPÓSITO: FORTALECIENDO LA MARCA EMPLEADORA DE FUNDACIÓN MALBA A TRAVÉS DE SU MISIÓN SOCIAL

Encuesta para candidatos de Fundación Malba		SurveyMonkey
94	Imagino un lugar para desarrollarse, crecer y aprender mucho, donde constantemente se estén dando oportunidades. Donde la inclusión es la prioridad y el objetivo. Me imagino un excelente clima laboral y cálido.	4/5/2023 10:39 PM
95	Imagino que es un lugar inspirador para seguir aprendiendo sobre arte y cultura y conocer grandes artistas	4/5/2023 10:31 PM
96	Fundación que prioriza la conexión entre el arte y el público, valorando el encuentro inclusivo e interactivo, con el fin de cumplir la misión social del encuentro participativo de ambas partes.	4/5/2023 10:31 PM
97	Un buen ambiente laboral	4/5/2023 10:26 PM
98	Imagino que trabajar en Malba puede ser muy interesante ya que no sólo es trabajo, si no que también uno adquiere conocimiento estando rodeado de arte	4/5/2023 10:25 PM
99	Cuando trabaje responderé	4/5/2023 9:58 PM
100	Un buen lugar de trabajo, con excelente clima laboral y buen salario acordé	4/5/2023 9:38 PM
101	Prestigioso, inclusivo y representativo.	4/5/2023 9:34 PM
102	Un lugar donde puedo mi visión para el encuentro plural y participativo.	4/5/2023 9:28 PM
103	Cálido, ordenado y eficiente	4/5/2023 9:26 PM
104	No conozco mucho.	4/5/2023 9:20 PM
105	Espléndido lugar con mucha clase. Y nos hace quedar bien frente al muñeco. gracias Constantini sos lo más!	4/5/2023 9:11 PM
106	Lo imagino ameno, divertido, interesante e impulsor	4/5/2023 9:02 PM
107	Un lugar de oportunidades para promover el arte	4/5/2023 8:58 PM
108	Divertido y enriquecedor	4/5/2023 8:54 PM
109	Agradable, prestigioso, con posibilidades de crecimiento, flexible y soñado	4/5/2023 8:49 PM
110	Por conocimiento de personas que trabajaron y todavía trabajan en el Malba, es un ambiente saludable, donde se respetan las condiciones y derechos laborales, se considera al trabajador y este tiene voz y se la considera.	4/5/2023 8:44 PM
111	Apasible	4/5/2023 8:43 PM
112	Lo considero un lugar muy interesante, en donde creo que se puede crecer como profesional y aprender mucho.	4/5/2023 8:43 PM
113	El MALBA se muestra como un espacio que ofrece oportunidades diversas tanto para la promoción de la cultura como de la creatividad. Asimismo, parece ser un lugar que fomenta el debate, el intercambio y la capacitación constante de su personal como de la comunidad.	4/5/2023 8:43 PM
114	Un espacio ameno y heterogéneo, cuyo personal se encuentra comprometido en su carácter de promotor del arte latinoamericano y con la responsabilidad de responder en nombre de lo que esta institución significa.	4/5/2023 8:39 PM
115	Definiría a el Malba como una de las instituciones culturales mas importantes de la ciudad de Buenos Aires y de la región, que como lugar de trabajo debe tener un equipo que esté a la altura de las demandas de una agenda cultural internacional, comprometida culturalmente con la sociedad. Lo que lo convierte en un lugar de trabajo exigente y atractivo para personas involucradas con el arte y la cultura. Por otro lado considero que como lugar de trabajo deben contar con representación de diferentes identidades para enriquecer las propuestas, los abordajes y por supuesto la atención al público.	4/5/2023 8:39 PM
116	Diverso	4/5/2023 8:37 PM
117	Un ambiente que permite crecer en colectivo, desarrollarse plenamente en el ámbito en el que uno se desarrolla y te abre las puertas a nuevas oportunidades.	4/5/2023 8:30 PM
118	Considero que Malba ofrece buenas oportunidades para los estudiantes e interesados en el arte moderno y contemporáneo.	4/5/2023 8:26 PM
119	Cómo un lugar donde se exponen objetos de valor, muestras de arte, compuesto por piezas de arte sumamente valiosas para la Sociedad Argentina y Latinoamericana. Un lugar donde se podría mezclar trabajo con Arte	4/5/2023 8:18 PM
120	Un lugar relajado ameno y de alto contenido cultural.	4/5/2023 8:17 PM

INSPIRANDO TALENTO CON PROPÓSITO: FORTALECIENDO LA MARCA EMPLEADORA DE FUNDACIÓN MALBA A TRAVÉS DE SU MISIÓN SOCIAL

Encuesta para candidatos de Fundación Malba		SurveyMonkey
121	Creativo	4/5/2023 8:14 PM
122	Desafiante, fresco, cambiante y divertido	4/5/2023 8:14 PM
123	Imagino que debe ser un lugar interesante.	4/5/2023 8:13 PM
124	Lo imagino como un lugar de crecimiento profesional . Oportunidades para incorporar mis ideas, donde se escuche la diversidad y los saberes se potencien entre compañeros.	4/5/2023 8:13 PM
125	Imagino que su ambiente laboral es tranquilo, pero con muchas ganas de crecer	4/5/2023 8:12 PM
126	lugar comparable con el Lincoln center	4/5/2023 8:03 PM
127	Imagino que debe ser muy motivacional y una experiencia única.	4/5/2023 8:02 PM
128	Interesante	4/5/2023 7:57 PM
129	Acogedor	4/5/2023 7:48 PM
130	INTERESANTE TE DAN GANAS DE APRENDER Y VALORAR LA PASION POR EL ARTE	4/5/2023 7:39 PM
131	Imagino que es amigable, tranquilo, seguro tiene buena organización de horarios y buen trato	4/5/2023 7:36 PM
132	Un lugar con muy buen clima laboral donde se me valora por mis aptitudes y se me respeta como capital humano	4/5/2023 7:32 PM
133	Me imagino que es un lugar que escapa de la rutina, lo veo como un espacio que siempre está presentando algo nuevo, donde el público también se está renovando todo el tiempo. Me parece un espacio de trabajo donde siempre se está en contacto con la creatividad y en donde se puede aprender y crecer.	4/5/2023 7:32 PM
134	Un lugar cálido, con alta calidad de personal profesional y buenas relaciones.	4/5/2023 7:29 PM
135	Un lugar ameno, exigente, desafiante a nivel intelectual	4/5/2023 7:29 PM
136	Imagino que el Malba es un lugar muy dinámico en el ámbito laboral, con intereses y propuestas renovadoras para la sociedad.	4/5/2023 7:29 PM
137	un libro nuevo cada día lleno de expresiones hermanes de arte.	4/5/2023 7:27 PM
138	Imagino que estar trabajando en constante contacto con el mundo del arte debe ser enriquecedor.	4/5/2023 7:27 PM
139	responsabilidad, comodidad, prestigio	4/5/2023 7:26 PM
140	Un lugar acogedor!	4/5/2023 7:24 PM
141	Profesional	4/5/2023 7:14 PM
142	me interesa por ser,(creo) un espacio de desarrollo, propuestas y crecimiento	4/5/2023 7:12 PM
143	un lugar serio, inclusivo con iniciativas innovadoras para presentar el arte, y con capacitaciones para conocer mejor las corrientes artísticas que se presentan, mucha interacción con la gente.	4/5/2023 7:12 PM
144	muy profesional	4/5/2023 7:11 PM
145	En mi mente encuentro un ambiente fructífero, cálido y motivador sobretodo respecto a mis saberes artísticos; donde pueda nutrir mis conocimientos previos con una perspectiva que indaga principalmente en el arte latinoamericano y en mis raíces como ciudadana argentina.	4/5/2023 7:11 PM
146	Un lugar brillante lleno de desafíos	4/5/2023 7:09 PM
147	caotico bueno	4/5/2023 7:08 PM
148	Siento que Malba es un buen ambiente para trabajar en equipo, para crecer personalmente y sobre todo profesionalmente. Ya que mi carrera esta dirigida a lo que es el arte en general.	4/5/2023 7:08 PM
149	Bueno, ambiente comodo y companerismo	4/5/2023 7:06 PM
150	Un espacio de investigación, aprendizaje, y crecimiento profesional	4/5/2023 7:04 PM
151	Creo que es interesante pero inaccesible sin contactos	4/5/2023 7:02 PM
152	Creo y confío en el espacio como un lugar de aprendizaje y crecimiento. Además de confiar en el espacio como lugar seguro, en cuanto al compromiso individual y grupal. Creo que el	4/5/2023 7:01 PM

INSPIRANDO TALENTO CON PROPÓSITO: FORTALECIENDO LA MARCA EMPLEADORA DE FUNDACIÓN MALBA A TRAVÉS DE SU MISIÓN SOCIAL

Encuesta para candidatos de Fundación Malba		SurveyMonkey
187	Buen ambiente laboral.	4/5/2023 1:57 PM
188	Interesante y diverso siempre que no se cierre en la burocracia	4/5/2023 1:43 PM
189	Pensaría que es un lugar muy cerrado	4/5/2023 1:09 PM
190	Una fundación sin fines de lucro con el objetivo de promover la diversidad cultural latinoamericana a través del arte	4/5/2023 12:30 PM
191	Ambiente laboral amable, interesante para adquirir nuevos conocimientos y dar los que ya tengo, la vida y el arte en una misma suerte.	4/5/2023 12:25 PM
192	Agradable, creativo y artístico	4/5/2023 12:12 PM
193	No se puede imaginar un lugar de trabajo... Se conoce o no se conoce.	4/5/2023 11:59 AM
194	Precario y de alta demanda	4/5/2023 10:50 AM
195	REPUTACION	4/5/2023 10:40 AM
196	Un espacio de relevancia que permite crecer profesionalmente en el medio artístico.	4/5/2023 10:39 AM
197	Dinámico	4/5/2023 10:24 AM
198	atractivo, pero difícil de acceder a puestos jerárquicos o de alto mando.	4/5/2023 7:57 AM
199	Imagino que debe ser un empleo muy dinámico donde es necesario saber un poco de todo para desenvolverse fluidamente ante las situaciones que puedan ocurrir y requieran soluciones rápidas.	4/5/2023 5:19 AM
200	Profundo, quizá inspirador. Tranquilo y con el enfoque en las tareas a realizar.	4/5/2023 2:22 AM
201	Exigente	4/5/2023 1:42 AM
202	Un lugar tranquilo y ameno para trabajar	4/5/2023 1:02 AM
203	Me imagino que es un trabajo con fluctuaciones. A veces muy tranquilo y otras con ritmos algidos o demandantes, el trabajo pedagógico es fundamental para con el público y eso puede enseñar continuamente a quienes trabajan en la institución. Por otro lado imagino que los puestos te abren un panorama muy grande del mundo de la gestión cultural, y organizarlo debe conllevar organización y coordinación grupal para ser llevados a cabo, siendo este también un desafío	4/5/2023 1:02 AM
204	Prolijo, Estimulante	4/5/2023 12:21 AM
205	calmo, rutinario, repetitivo, largo	4/5/2023 12:14 AM
206	Un lugar que reúne la diversidad y se compromete a evolucionar con ella.	4/5/2023 12:14 AM
207	Es un lugar de calidad.	4/5/2023 12:13 AM
208	Lo imagino como un lugar de trabajo de gran intercambio con el visitante, creativo, inspirador y de aprendizaje constante.	4/5/2023 12:10 AM
209	Imagino que es un lugar donde puedo interactuar y trabajar con gente joven que está relacionada o interesada en el ambiente del arte, el diseño y la cultura, temas que son de mi gusto e interés	4/5/2023 12:00 AM
210	Me gusta el MALBA me parece un lugar magnifico por su arte y arquitectura. Es un propicio lugar para el crecimiento personal.	4/4/2023 11:42 PM
211	Único. Estar en un espacio que inspira a crear, conformado por un equipo de trabajo comprometido, dedicado y creativo.	4/4/2023 11:35 PM
212	Um ambiente en el que las personas puedan expresarse y hallarse como sí mismas	4/4/2023 11:15 PM
213	Arduo trabajo en representación de una excelente institución	4/4/2023 11:07 PM
214	Percibo al Museo como un lugar muy bueno para desarrollar habilidades, en un entorno seguro y que cuida a su empleador. Creo que el compañerismo y el buen ambiente laboral son partes de la identidad del Museo y tienen mucho que ver con cómo se transmite la cultura y el arte. Es decir, el espacio que construyen todos los trabajadores y la relación entre todos ellos, hacen al ambiente cultural más o menos rico culturalmente hablando. En este caso es un éxito	4/4/2023 10:38 PM
215	Creo que debe ser un lugar organizado y comprometido con el arte, es decir, que busca que sus empleados tengan conocimientos del arte, pero aunque no los tengo también creo que	4/4/2023 10:31 PM

INSPIRANDO TALENTO CON PROPÓSITO: FORTALECIENDO LA MARCA EMPLEADORA DE FUNDACIÓN MALBA A TRAVÉS DE SU MISIÓN SOCIAL

Encuesta para candidatos de Fundación Malba		SurveyMonkey
	compromiso es individual pero el aporte grupal hace que el crecimiento sea aún mayor. Y quiero trabajar en el Malba.	
153	Creo que es un espacio de oportunidades pero exigente	4/5/2023 6:58 PM
154	Un lugar para explorar y explotar la creatividad, rodeado de arte y donde las ideas de todos son tomadas en cuenta.	4/5/2023 6:52 PM
155	Bueno para el desarrollo	4/5/2023 6:51 PM
156	Espacio de crecimiento profesional	4/5/2023 6:47 PM
157	Buen lugar de trabajo, acorde a mi profesión	4/5/2023 6:47 PM
158	Elegante, plural, sofisticado y formativo	4/5/2023 6:46 PM
159	Creo que como lugar de trabajo debe ser excelente, con pautas claras para los nuevos trabajadores	4/5/2023 6:46 PM
160	Imagino que es un lugar con un buen clima laboral y organizado pero que por su contacto con el arte es flexible y dinámico	4/5/2023 6:42 PM
161	Un ambiente sereno pero estricto	4/5/2023 6:42 PM
162	Ordenado, ofrece posibilidades de crecimiento profesional y personal. Buen ambiente laboral con beneficios culturales.	4/5/2023 6:41 PM
163	Un lugar de aprendizaje y crecimiento, conocer lo diverso y inclusivo en el ámbito del arte	4/5/2023 6:39 PM
164	Siendo uno de los museos más importantes de la ciudad (sino el más), es un orgullo ser parte del mismo como trabajador.	4/5/2023 6:37 PM
165	un lugar amable y respetuoso	4/5/2023 6:33 PM
166	un ambiente creativo en donde se puede crecer laboralmente obteniendo más experiencia	4/5/2023 6:32 PM
167	Me imagino a la fundación Malba como un espacio laboral seguro, en donde uno se puede desarrollar tanto en lo laboral como en lo cultural.	4/5/2023 6:24 PM
168	Lugar ameno	4/5/2023 6:23 PM
169	Un lugar tranquilo, amigable y donde hay días que debe haber mucha circulación de personas que lo visitan.	4/5/2023 6:22 PM
170	Desde mi punto de vista el Malba como lugar de trabajo creo que sería un ambiente muy cómodo, lleno de oportunidades para seguir aprendiendo de la historia que cada pieza de arte nos puede brindar y sobre todo ayudándonos a progresar profesionalmente.	4/5/2023 6:19 PM
171	Un espacio donde aprender sobre arte e interacciones sociales	4/5/2023 6:19 PM
172	un lugar de trabajo estimulante y enriquecedor, creativo por que soy artista	4/5/2023 6:18 PM
173	Me lo imagino como un lugar tranquilo y amigable	4/5/2023 6:15 PM
174	Oportunidad de crecimiento	4/5/2023 6:13 PM
175	Atractiva, y muy importante	4/5/2023 6:10 PM
176	Interesante, desafiante	4/5/2023 6:09 PM
177	Es un ambiente artístico, por ende esta lleno de personas creativas y de calidad humana.	4/5/2023 6:06 PM
178	Ambiente tranquilo y cálido	4/5/2023 6:05 PM
179	Agradable.	4/5/2023 6:03 PM
180	Pienso que es un ambiente creativo, relajado y amistoso	4/5/2023 6:01 PM
181	Maravilloso	4/5/2023 6:00 PM
182	Espacio de encuentro agradable y atractivo por su diversidad en el arte y la cultura	4/5/2023 5:57 PM
183	Un lugar con personas comprometidas, amantes del arte y con medios para hacer un buen trabajo. Divulgar las obras y acciones del museo junto a sociedad.	4/5/2023 4:20 PM
184	Interesante de recorrer y visitar. Todo muy prolijo..	4/5/2023 3:54 PM
185	Horizontal, agradable y profesional	4/5/2023 2:38 PM
186	Me imagino un espacio diverso y atractivo visualmente.	4/5/2023 2:28 PM

INSPIRANDO TALENTO CON PROPÓSITO: FORTALECIENDO LA MARCA EMPLEADORA DE FUNDACIÓN MALBA A TRAVÉS DE SU MISIÓN SOCIAL

Encuesta para candidatos de Fundación Malba		SurveyMonkey
	es importante incluir aquellos que no y que puedan probar de la experiencia. Siento que es un lugar donde toman tu opinión en cuenta.	
216	Un lugar de inclusión y aprendizaje artístico	4/4/2023 10:13 PM
217	Un espacio muy agradable y comprometido en el desarrollo profesional	4/4/2023 10:04 PM
218	Lo considero amable, cálido, exigente, elegante y diverso (aunque podría serlo de otra forma también)	4/4/2023 9:52 PM
219	calido	4/4/2023 9:44 PM
220	Me imagino un ambiente lleno de oportunidades y de mucha aprendizaje. Excelente para empezar una carrera laboral en el ámbito de las artes.	4/4/2023 9:39 PM
221	Desafiante	4/4/2023 9:23 PM
222	Los trabajadores son muy amables cada vez que voy de visita, y siempre elijo volver. Imagino que entre ellos la comunicación es fluida y generan comodidad a quienes los vemos desde afuera	4/4/2023 9:04 PM
223	Exigente	4/4/2023 8:54 PM
224	Un espacio dinámico, que permite el desarrollo creativo de sus trabajadores	4/4/2023 8:51 PM
225	Un lugar que pone a prueba mi capacidad creativa a cada momento ,sacandome de la zona de confort e interpelandome a creamuevas situaciones de trabajo en equipo	4/4/2023 8:43 PM
226	Buen ambiente, mucho para aprender y crecer	4/4/2023 8:40 PM
227	DESAFIANTE, MULTICULTURAL, ESTETICA DE TRABAJO	4/4/2023 8:37 PM
228	Posibilidades de crecimiento laboral y artístico	4/4/2023 8:31 PM
229	Prestigioso	4/4/2023 8:28 PM
230	Maravilloso y único	4/4/2023 8:26 PM
231	Buena	4/4/2023 8:24 PM
232	Me parece que es un lugar con excelente clima y funcionamiento ordenado.e	4/4/2023 8:24 PM
233	Un espacio creativo para difundir el arte pero incluyendo otros aspectos como el histórico, social, político y de inclusión.	4/4/2023 8:22 PM
234	Una oportunidad maravillosa	4/4/2023 8:10 PM
235	Ameno, diverso	4/4/2023 8:02 PM
236	Increíble	4/4/2023 8:00 PM
237	Dinamico,divertido,expeditivo.	4/4/2023 7:50 PM
238	Imagino que Malba es un ambiente cómodo donde trabajar, que brinda un espacio para poder aprender más sobre el mundo del arte cada día.	4/4/2023 7:49 PM
239	Un espacio muy interesante para aprender y compartir conocimientos, donde el arte inspira nuestra expansión	4/4/2023 7:37 PM
240	Excelente lugar para crecer tanto profesional como intelectualmente	4/4/2023 7:36 PM
241	Soñado	4/4/2023 7:20 PM
242	Malba es una marca internacional sin duda. Por lo tanto, es un referente y, como tal, ofrece un excelente ambiente para desarrollarse, colaborar, aportar lo mejor de uno y crecer profesionalmente pero sin quitar lo humano.	4/4/2023 7:12 PM
243	Orientado al arte	4/4/2023 7:10 PM
244	Me imagino que sería un trabajo gratificante, no solo porque ayudaría a crear un mejor espacio para apreciar las artes, pero también porque estaría rodeado de pares que comparten la pasión.	4/4/2023 7:09 PM
245	Atractivo, artístico, cómodo.	4/4/2023 7:07 PM
246	Lo imagino como un ambiente integrador de sujetos y de conocimientos, tanto artísticos como de otros ámbitos. La retroalimentación de estos aspectos en buenas relaciones socio afectivas, con enriquecimiento mutuo.	4/4/2023 7:02 PM

INSPIRANDO TALENTO CON PROPÓSITO: FORTALECIENDO LA MARCA EMPLEADORA DE FUNDACIÓN MALBA A TRAVÉS DE SU MISIÓN SOCIAL

Encuesta para candidatos de Fundación Malba		SurveyMonkey
247	Siento que es una buena oportunidad para crecer aprender y desarrollarme como futura profesional. Imagino que en Malba debe predominar un gran ambiente laboral donde cada uno es libre de ser quien es.	4/4/2023 7:00 PM
248	UN LUGAR PRODESIONAL.DE GRAN DESARROLLO ,CONFIANZA ,SEGURIDAD Y VALORES.	4/4/2023 6:57 PM
249	Excelente espacio de trabajo con personas profesionales	4/4/2023 6:56 PM
250	Conocimiento constante.	4/4/2023 6:53 PM
251	Muchas horas poca paga	4/4/2023 6:52 PM
252	me parece que es un lugar don de prevalece el crecimiento y desarrollo de sus empleados	4/4/2023 6:46 PM
253	Lo imagino como un lugar privilegiado para los amantes del arte: en constante dinamismo, creatividad y debates de propuestas. Un espacio de análisis y de acción. Todo esto acompañado de relaciones muy buenas e interesantes entre la misma gente del museo, los artistas , otras insituaciones y el público.	4/4/2023 6:45 PM
254	Ambiente comprometido con el arte en latiametica y como lugar de trabajo excelente trato con el personal desde los encargados hasta el personal de recursos humanos.	4/4/2023 6:40 PM
255	Imagino un lugar de trabajo dinámico, con un ambiente agradable y de compañerismo, donde el arte es protagonista y esto se refleja en todos los aspectos de las relaciones laborales.	4/4/2023 6:33 PM
256	Refinado	4/4/2023 6:32 PM
257	Imagino un espacio donde uno pueda desarrollarse tanto personal como profesionalmente, con buen clima laboral y constante acceso a eventos en relación a la cultura y al arte	4/4/2023 6:31 PM
258	Imagino que es un ambiente artistico donde se puede desarrollar el ambiente laboral de buena manera permitiendo a sus empleados obtener nuevas aptitudes y conocimientos en un ambiente laboral bueno	4/4/2023 6:29 PM
259	un lugar donde aprender y crecer. siento que es agradable y tortuito	4/4/2023 6:28 PM
260	interesante y atractivo	4/4/2023 6:27 PM
261	Un espacio de trabajo abierto, donde se respira el arte, sin por ello dejar de lado el profesionalismo, la exigencia y la seriedad que merecen tanto el público como los artistas que exponen sus obras.	4/4/2023 6:25 PM
262	Buen ambiente, siento que siempre se puede aprender algo nuevo todos los días	4/4/2023 6:23 PM
263	Integrativo, comprometido con el arte, el personal y público	4/4/2023 6:20 PM
264	Un espacio para expandir y compartir el conocimiento	4/4/2023 6:19 PM
265	Proljo, Elegante, Distinguido, Moma	4/4/2023 6:18 PM
266	Imagino que es un lugar donde se viven experiencias de aprendizaje sobre el mundo del arte desde un lugar participativo	4/4/2023 6:14 PM
267	Es un reto un nuevo desafío	4/4/2023 6:11 PM
268	Considero que el Malba que s un lugar atractivo y misterioso	4/4/2023 6:11 PM
269	Enriquecedor	4/4/2023 6:06 PM
270	Lo imagino como un lugar didáctico y creativo	4/4/2023 6:04 PM
271	Un ambiente novedoso y desafiante, sumado al ambiente de arte que siempre quise en la vida.	4/4/2023 6:03 PM
272	Imagino que es un lugar comprometido con sus empleados , Un lugar bellissimo en el que prima el respeto, el cuidado y el buen clima laboral.	4/4/2023 6:02 PM
273	Imagino Malva como un lugar de trabajo que incita aprender de arte en todas sus variaciones, rico en pensamiento inductivo, analítico, creativo, etc y de un cálido ambiente laboral	4/4/2023 5:59 PM
274	Imagino un lugar interesante, dinámico e interesado en temas de materia social	4/4/2023 5:53 PM
275	Un espacio de crecimiento, cultura y vocación	4/4/2023 5:37 PM
276	Sobrio y gratificante, pero con atisbos de elitismo no-intencional	4/4/2023 5:32 PM

INSPIRANDO TALENTO CON PROPÓSITO: FORTALECIENDO LA MARCA EMPLEADORA DE FUNDACIÓN MALBA A TRAVÉS DE SU MISIÓN SOCIAL

Encuesta para candidatas de Fundación Malba

SurveyMonkey

P6 Comentarios (agregue cualquier aclaración que considere útil para comprender mejor su perspectiva como aspirante a trabajar en Malba)

Respondidas: 184 Omitidas: 133

#	RESPUESTAS	DATE
1	Me interesaría la propuesta laboral, para aplicar mi experiencia en el sector.	4/12/2023 11:28 AM
2	Por área de interés profesional comunicacional/ artística lo considero como una institución confortable, cualidad que comparte con otros museos. Al focalizar la diferencia, tengo la idea preconcebida de que el Malba destaca por recibir a un público con una mayor especialización e interés en artes plásticas. También pongo en valor el recorrido que propone por su colección, estable y temporal, la cual considero que precisa dedicarles un particular estudio y comprensión.	4/12/2023 9:00 AM
3	Tener un ambiente tranquilo para trabajar y tener crecimiento profesional	4/11/2023 8:50 PM
4	Soy egresada de la Escuela de Bellas Artes Manuel Belgrano, estudiante de Cine y Animación Digital, Artista Plástica, estoy hace meses en busca de mi primer empleo en la rama en la cual me vengo preparando hace años pero lamentablemente las oportunidades para ingresar a estos empleos son muy acotadas a un círculo cerrado, al cual es muy difícil poder ingresar. Me gustaría formar parte del equipo de trabajo del Malba, siento que tengo conocimientos en arte por mi formación y sobre todo muchas ganas de trabajar . Paulina Locardi	4/11/2023 11:20 AM
5	mi aspiración a trabajar en el Malba es verlo como una institución que apuesta al aprendizaje, a la inclusión y a la expansión del arte, donde sería un honor ser parte, ya que como profesora y artista, considero ese espacio como el mejor para esa misión.	4/10/2023 8:46 PM
6	En mi caso, en los últimos tiempos postulé ya muchas veces a distintos puestos de trabajo en Malba (desde asistente, orientador, incluso hasta para la tienda), pero nunca tuve éxito, ni tan solo una entrevista. Siendo (casi) Lic. en Arte, ya que me falta rendir solo 3 materias para recibirme, teniendo un muy buen nivel de inglés hablado (B2/C1), y experiencia en atención al público, etc. Lo que a veces siento es que tal vez sea mi edad (42) lo que me deja afuera. Obviamente puedo estar equivocado, pero es lo que siento. Si así fuera, qué macana. Porque las ganas están.	4/10/2023 2:07 PM
7	Muchos paradigmas cambiaron, se abrieron nuevas líneas en tanto a modalidades de trabajo, percepciones, formas de llegar al público, quizás también podría cambiar la forma de participación en una institución en cuanto al "formato laboral"	4/10/2023 1:36 PM
8	Desde mi humilde aprecio por los entornos vinculados con el arte, me encantaría poder vincular mi compromiso y valoración por el trabajo con las actividades en las que elijo participar por afinidad voluntariamente. Me encantaría formar parte del equipo laboral del Malba. Saludos cordiales. Carla	4/10/2023 12:21 PM
9	soy estudiante de arte, eh visitado el Malba miles de veces, seria un sueño poder trabajar ahí, muchas gracias	4/10/2023 11:57 AM
10	Lo que me llamo a postularme en el Malba fue sin duda el peso de de lo que significa la marca. Y me imagino un trabajo donde todos los días se puede aprender algo nuevo. Gracias	4/10/2023 11:44 AM
11	Apreciaría mucho la oportunidad de poder trabajar en el equipo de MALBA ya que sería fundamental en el desarrollo y crecimiento de mi carrera como profesional del arte. Es el tipo de espacio que busco para aprender y desenvolver mis conocimientos y a la vez aportar a un equipo de renombre como lo es. Cuentan conmigo y con todas mis ganas de sumarme. ¡Muchas gracias! Mauro	4/10/2023 11:05 AM
12	Me ilusiona mucho formar parte de Malba	4/10/2023 8:54 AM
13	Brindar una atención de excelencia a los visitantes, haciendo que su experiencia en el museo, sea enriquecedora, agradable e inolvidable.	4/10/2023 8:29 AM
14	Me interesa estar vinculada con el arte. Para crecer en lo personal, en lo profesional y lo social, inspirada por el malba	4/10/2023 1:37 AM
15	Disponibilidad a conocer nuevos mundos laborales	4/9/2023 9:24 PM

INSPIRANDO TALENTO CON PROPÓSITO: FORTALECIENDO LA MARCA EMPLEADORA DE FUNDACIÓN MALBA A TRAVÉS DE SU MISIÓN SOCIAL

Encuesta para candidatos de Fundación Malba		SurveyMonkey
277	Imagino que debe ser riguroso como a su vez empaticante	4/4/2023 5:29 PM
278	Un lugar interesado por promover el arte y la inclusión en todas sus formas	4/4/2023 5:28 PM
279	Un sitio agradable y placentero	4/4/2023 5:26 PM
280	Como esperar que se agradable y con mucha responsabilidad	4/4/2023 5:23 PM
281	Un espacio tranquilo y con una estructura de trabajo rigida	4/4/2023 5:21 PM
282	confortable	4/4/2023 5:19 PM
283	Como un lugar enriquecedor cultural y socialmente con muchas oportunidades de desarrollo personal, además de trabajar el arte tanto como un ambiente lúdico pero también serio e importante.	4/4/2023 5:14 PM

INSPIRANDO TALENTO CON PROPÓSITO: FORTALECIENDO LA MARCA EMPLEADORA DE FUNDACIÓN MALBA A TRAVÉS DE SU MISIÓN SOCIAL

Encuesta para candidatos de Fundación Malba		SurveyMonkey
16	Creo que el camino para que el arte llegue a la comunidad está más que marcado. Pero sin embargo no debemos dejar de lado que poder disfrutar de este es un privilegio, por lo tanto creo que sería de gran ayuda invitar a la población a disfrutar de este de una manera más interactiva incluso jugando. El arte latinoamericano debe ser disfrute de todos.	4/9/2023 8:07 PM
17	me gustaria trabajar en un rol de gestión/produccion/coordinacion, y estoy a la altura	4/9/2023 7:13 PM
18	Como estudiante de arte estoy muy entusiasmada por poder acceder a un lugar tan enriquecedor culturalmente como el museo MALBA.	4/9/2023 5:09 PM
19	Decir que daría lo mejor de mi,es dudar que lo haría. Doy el 100% de mi en cada momento, imagínense en el malba. Hermosa institución de arte . Gracias	4/9/2023 3:20 PM
20	Ser parte de un espacio que se convirtió en una referencia ineludible de la difusión de la identidad cultural latinoamericana, participando en el vínculo entre el público y el museo.	4/9/2023 3:00 PM
21	Entender mejor mi perspectiva es, contar con todas las herramientas necesarias para que el trabajo sea en tiempo y forma.	4/9/2023 1:50 PM
22	Tengo mucha experiencia en mantenimiento edilicio y por supuesto me gustaria poder sumar mas conocimientos	4/9/2023 9:27 AM
23	El desarrollo de conocimientos culturales	4/9/2023 7:41 AM
24	Me encantaría trabajar en Malva siendo parte de un grupo cooperativo y dinámico, asistiendo, aprendiendo, cocreando, aportando mis conocimientos y experiencia en Argentina y Londres como Arquitecta, Diseñadora, musica, educadora y lo que he vivido como visitante de otros museos del mundo, trabajando como guía del Teatro Colón y dentro de un negocio del British Museum.	4/8/2023 5:19 PM
25	Sería interesante que cada tanto, cuando lo consideren, por ejemplo cada vez que esten por lanzar convocatorias laborales, hagan un live contando que es el malba (ya sabemos que es un museo, pero digo, en terminos de lugar de trabajo) como funciona, que ofrece, y como se compromete a dar nuevas oportunidades laborales a personas que deseen incorporarse.	4/8/2023 1:29 PM
26	Pienso que el trabajo dentro de un lugar como el Malba deben converger aspectos como: trabajo en grupo para generar ideas, planificación para llevar a cabo proyectos nuevos, escucha activa entre los integrantes y aportes de diferentes habilidades. Además apertura para comunicarse con diversos espacios culturales tanto nacionales como internacionales. Saber idiomas para comunicarse en el ámbito del arte de otros países.	4/8/2023 12:50 PM
27	Agradable	4/7/2023 11:25 PM
28	Un ambiente donde es posible crecer profesionalmente y personalmente.	4/7/2023 10:41 PM
29	Hay brasileños hoy trabajando en malba?	4/7/2023 5:36 PM
30	Me gustaría trabajar en Fundación Malba por ser una institución dedicada a la promoción y cuidado del conocimiento del arte	4/7/2023 2:32 PM
31	La experiencia de todas las personas que conozco que han pasado por Malba es de regular a mala. No se trabaja en equipo y las jerarquías son rígidas y exageradas. Los contratos de trabajo precarizan a lxs profesionales y los sueldos no son competitivos en relación a la exigencia	4/7/2023 2:30 PM
32	He aplicado a la selección ya que estoy inmersa en el mundo artístico y quisiera crecer y desarrollar un rol que ayude a que el público tenga un acercamiento más interesado hacia el arte.	4/7/2023 12:48 PM
33	La oportunidad de trabajar en lo que esta relacionado a lo que me apasiona, el Arte, en un ambiente creativo, inclusivo, armonioso donde ademas de crecer profesionalmente también poder hacerlo en forma personal gracias al conocimiento y experiencia adquirida.	4/7/2023 12:03 PM
34	Como artista plástico, tener la posibilidad de trabajar en la Fundación Malba sería de gran valor personal y desarrollo profesional.	4/7/2023 9:15 AM
35	Soy estudiante de la carrera de la licenciatura en artes en la UBA. Mi interés por el arte radica principalmente en su capacidad comunicativa. En concordancia con esto y creyendo firmemente que el arte tiene una función social, me gustaría como profesional poder expandir no solo los públicos que consumen arte, sino también dar oportunidad a artistas que no cuentan con los medios para realizarlo.	4/7/2023 2:25 AM
36	Estudie arte porque es lo que me apasiona, tengo idioma ingles avanzado y quiero crecer profesionalmente, siento que el Malba puede ayudarme a mi como persona en el futuro,	4/6/2023 10:42 PM

INSPIRANDO TALENTO CON PROPÓSITO: FORTALECIENDO LA MARCA EMPLEADORA DE FUNDACIÓN MALBA A TRAVÉS DE SU MISIÓN SOCIAL

Encuesta para candidatos de Fundación Malba		SurveyMonkey
	contar con la experiencia de trabajar ahí no importa cuando tiempo me tome es algo que quiero cumplir.	
37	Me fascina el arte, el lenguaje visual y lo intrínseco de la historia de cada obra, colección y vida del creador. Eso	4/6/2023 7:52 PM
38	Soy trabajadora de artes visuales y escritura creativa. Hace muchos años tengo el deseo de formar parte del equipo del Malba. En lo personal, mi perspectiva como aspirante es que exista inter-disciplina y mucha comunicación interna entre áreas, para que no solo se trate de un trabajo sino, además, de un constante enriquecimiento y crecimiento artístico. Como si se tratara más de una experiencia que de un 'deber cumplir'. Sé que suena un poco romántico, pero creo que el clima taller, el perfil investigativo y el la fuerza en equipo en los espacios laborales, pueden dar más frutos de lo esperado.	4/6/2023 6:40 PM
39	Sería una gran oportunidad y un gran desafío poder aportar a que Malba sea también un lugar de acceso y posibilidad laboral para quienes salimos de las periferias bonaerenses.	4/6/2023 5:35 PM
40	Finalicé la especialización en Gestión y Conservación en Archivos de Arte, es de mi mayor deseo poder trabajar en el Museo.	4/6/2023 4:36 PM
41	Me gustaría tener un acercamiento más real al arte y poner en práctica lo que estudio día a día en la universidad. A su vez, me sería muy útil desarrollar mi vida laboral artística trabajando en el Malba ya que, además de tener un constante aprendizaje, también me permite seguir desarrollando mis habilidades sociales.	4/6/2023 3:59 PM
42	Como Licenciado en Artes Visuales y Magister en Artes Electrónicas, el MALBA sería el lugar perfecto para terminar de desarrollarse profesionalmente.	4/6/2023 2:52 PM
43	Sin comentarios	4/6/2023 2:52 PM
44	Actualmente me gustaría pertenecer a la cartera empleados de Malba, me encuentro en Venezuela y estoy muy interesado en nuevos horizontes y más si es con empresas reconocidas...	4/6/2023 2:41 PM
45	Soy una persona joven con muchas ganas de trabajar, aprender, y crecer tanto intelectual como laboralmente.	4/6/2023 1:24 PM
46	Amo el arte y vengo estudiando hace mucho tiempo diferentes especialidades vinculadas con el arte. Me gustaría encontrar en el malba un lugar de mucho aprendizaje y superación. Un lugar con oportunidades donde seguir creciendo en lo laboral y en lo personal	4/6/2023 1:04 PM
47	Me considero una persona creativa, con buenas relaciones interpersonales, proactiva, sin dificultades para tomar decisiones, actuar rápidamente y con responsabilidad.	4/6/2023 12:57 PM
48	Me dio mucha pena que no me hayan llamado pero para ser sincera después de la entrevista yo tampoco me hubiese contratado. Creo que estaba muy nerviosa.	4/6/2023 12:16 PM
49	Tengo una formación artística desde el bachillerato (especializado en artes visuales), y estoy a un año de recibirme de profesora superior de artes visuales, además manejo el inglés como un segundo idioma. Me interesaría poder estar en un ambiente en el que se me permita desarrollar y estar en contacto con los aspectos que estudié durante todas mis instancias de educación.	4/6/2023 12:05 PM
50	Actualmente estoy cursando mi sexto año en la Licenciatura en fotografía de la Universidad Nacional de San Martín. Me interesan este tipo de espacios para nutrirme y aprender del circuito del arte Latinoamericano. Pienso que puede ser una buena oportunidad realizar algún tipo de pasantía o práctica profesional dentro del museo.	4/6/2023 11:46 AM
51	Soy una persona empática, amable y puntual. Me gusta el arte en todas sus formas. Poseo movilidad propia y mi disponibilidad para comenzar a trabajar es inmediata.	4/6/2023 11:26 AM
52	Me interesa seguir ganando experiencia y conocimiento en el mundo del arte.	4/6/2023 11:13 AM
53	Como estudiante, los trabajos part time son un gran atractivo por la libertad de ganar experiencia laboral mientras se adquiere el conocimiento académico para después aplicar ambos en el portafolio profesional. Dentro de las Relaciones Públicas, las relaciones humanas son parte de su esencia y en una dinámica como la presente en los museos de arte es fundamental ya que el arte sigue vivo porque hay gente para apreciarlo y crearlo. Son los únicos que no pueden ser reemplazados por la Inteligencia Artificial dentro del constante crecimiento tecnológico; que debe ser más utilizado como una herramienta que como una amenaza	4/6/2023 11:12 AM
54	Me interesa trabajar en el Malba por la perspectiva "otra" (alterna) que ofrecen no sólo desde el arte visual (con las propuestas expositivas) sino incluso con demás productos de consumo cultural con que cuentan: las charlas, los encuentros, los ciclos de cine. Esa	4/6/2023 11:08 AM

INSPIRANDO TALENTO CON PROPÓSITO: FORTALECIENDO LA MARCA EMPLEADORA DE FUNDACIÓN MALBA A TRAVÉS DE SU MISIÓN SOCIAL

Encuesta para candidatos de Fundación Malba		SurveyMonkey
	través de la vinculación con otros agentes culturales, sean espectadores, artistas, y colegas.	
76	Me gustaria tener un seguimiento un poco más detallado de las búsquedas y oportunidades laborales. Así como un follow-up de la postulación más preciso.	4/5/2023 8:30 PM
77	Me interesaría conocer en profundidad los requisitos que solicitan para los puestos de trabajo. A pesar de tener título de grado y experiencia laboral en museos, no he sido convocada en ninguna de las busquedas laborales.	4/5/2023 8:26 PM
78	Estudie un año la tecnicatura en museología , tengo intenciones a futuro completaría. la realizaba de manera intensiva a la cursada y tuve dificultades por el tema laboral . En este lapso de tiempo me he involucrado , en el conocimiento de lenguajes de programación por lo que podría colaborar en el sector informatico hasta que pueda convertirme en museologa	4/5/2023 8:18 PM
79	Creo que la buena comunicaci3n es importante como ademas la posibilidad de crecer y aprender.	4/5/2023 8:17 PM
80	Mis aspiraciones vienen por querer pasar más horas en un ambiente artístico que me permita crecer y desarrollar más mi obra personal.	4/5/2023 8:14 PM
81	Como ilustradora,diseñadora gráfica y artista,siempre encuentro los lugares vinculados al arte, muy afín con mis expectativas y mi forma de ser.	4/5/2023 8:13 PM
82	Soy docente de arte en nivel secundario y considero que se pueden proponer múltiples alternativas para que la nueva generaci3n se acerque al arte y revalorice las corrientes latinoamericanas. He estudiado en la Facultad de Bellas Artes de la UNLP y tengo una licenciatura en tecnologías digitales aplicadas a la educaci3n, por lo que es bastante claro mi interés por buscar transformar la participaci3n de los jóvenes como sujetos críticos, donde el arte funcione como canal directo.	4/5/2023 8:13 PM
83	como amante de la música y el arte, trabajar en el Malba creo sería una experiencia enriquecedora que influye de inspiraci3n.	4/5/2023 8:03 PM
84	Considero que es un lugar de muchísimo prestigio cultural y me aportaría altos niveles de conocimiento que considero relevantes para mi vida.	4/5/2023 8:02 PM
85	Muchas ganas de trabajar y aprender.	4/5/2023 7:48 PM
86	Soy estudiante de arte en la Manuel Belgrano y nunca trabajé en algo artístico formalmente. Me gustaría acercarme a ese mundillo para que formar parte de él.	4/5/2023 7:36 PM
87	El Malba me parece un lugar muy interesante para trabajar, disfrutaría y aprovecharía estar ahí. Sería un orgullo formar parte de un equipo de trabajo que se encargue del buen funcionamiento de este hermoso espacio.	4/5/2023 7:32 PM
88	Ya que estoy en su base de datos, sería bueno poder recibir informaci3n de las ofertas laborales del museo.	4/5/2023 7:29 PM
89	La perspectiva como aspirante es lograr un crecimiento profesional y la oportunidad de colaborar junto a profesionales y académicos del arte.	4/5/2023 7:29 PM
90	Soy una apasionada por el arte , siento que el Malba es un espacio maravilloso en donde el arte latinoamericano se pone en un primer plano y eso es hermoso.	4/5/2023 7:27 PM
91	La distancia nunca fue un obstáculo a la hora de, por ejemplo, cumplir mis objetivos académicos o laborales. Definitivamente estoy con ganas de abordar su propuesta laboral con los desafíos que implica y con sus beneficios que cómo mencioné en el cuestionario, lo considero un espacio para aprender constantemente.	4/5/2023 7:27 PM
92	Me gusta las cosas bien echas. Trabajar en un lugar profesional de buena calidad.	4/5/2023 7:14 PM
93	Me interesaría desarrollar propuestas de trabajo con y desde el arte en territorios desde Malba.	4/5/2023 7:12 PM
94	amante del arte en general, y con experiencia en atenci3n al público; inglés avanzado francés y portugués intermedio.	4/5/2023 7:12 PM
95	hacen mucho tanteo de mercado laboral y no contrataron estuve entrevista para ser intenedente personal del SR Constantini luego al poco tiempo para el Malba y luego para un edificio del Sr constatini y nunca toamron a nadie , lo seguía haciendo esos mismos trabajos su secretaria personal en el Malba y su Esposa total 4 entrecista sin tomar a nadie para ningún puesto , la atenci3n personal de RRHH 10 puntos para mi perdida de tiempo teniendo que dejar edificios donde soy intenedente y de mucha responsabilidad , solo	4/5/2023 7:11 PM

INSPIRANDO TALENTO CON PROPÓSITO: FORTALECIENDO LA MARCA EMPLEADORA DE FUNDACIÓN MALBA A TRAVÉS DE SU MISIÓN SOCIAL

Encuesta para candidatos de Fundación Malba		SurveyMonkey
	visión del mundo del arte y la cultura diverso, inclusivo y con perspectiva ampliada resulta atractiva e ideal para mi cultivo profesional.	
55	Si bien nunca he sido convocada a una entrevista en el Malba, creo que, y hablo desde lo personal, haber concluido mis estudios artísticos en la UNA teniendo la tesis en proceso sumado a que en la actualidad estoy en segundo año de la carrera de Bibliotecología, creo que el Malba sería un escenario más que propicio para desarrollar mis aptitudes.	4/6/2023 10:58 AM
56	La verdad es que todo lo que contesté en esta encuesta es imaginario, ya que no conozco el ambiente laboral de Malba porque no trabajo allí. Quizá una mayor visibilidad del personal de Malba en las redes y canales de comunicación puede ayudar a que las respuestas sean más certeras. Muchas gracias por la posibilidad de participar en esta encuesta.	4/6/2023 10:29 AM
57	M encantaría- trabajar en ese ambiente laboral ya sea en forma presencial o remota, creo que sería un muy buen aporte.	4/6/2023 7:51 AM
58	El arte es una de las formas de expresión cultural más significativas en la sociedad, el arte nos enriquece como personas. Yo soy docente y artista visual y a través y mi arte, la fotografía, me muestro, me expreso.	4/6/2023 1:11 AM
59	Diversidad	4/6/2023 12:01 AM
60	Aprecio por la conservación museológica que da el malba y ningún otro lugar como este trabajo.	4/5/2023 11:39 PM
61	Me encantaría poder trabajar en un espacio donde el arte es muy importante y transmitirlo	4/5/2023 10:45 PM
62	Siento al arte parte de mí desde niña. Con facilidad para percibirlo. Durante toda mi vida de alguna u otra forma lo experimenté. Mediante la fotografía, la música, danza y actualmente diseñando Geometría Sagrada. También me interesa producir, crear, interactuar. Vivir el arte como un séptimo sentido.	4/5/2023 10:45 PM
63	Estoy dispuesta a capacitarme y desarrollarme para ser parte de Fundación Malba	4/5/2023 10:39 PM
64	Colaborar con el fin de la fundación.	4/5/2023 10:31 PM
65	Cuando me anoté para trabajar en Malba lo hice pensando en que no sólo sería un trabajo, si no también parte de crecimiento personal ya que no solo se aprende y adquiere conocimiento, si no que también conoces otro tipo de gente y al ser un lugar turístico, suelen concurrir personas de otros países así que también sería un desafío relacionarme con gente que hable otros idiomas y tenga otras culturas.	4/5/2023 10:25 PM
66	Esperanza de trabajo	4/5/2023 9:58 PM
67	Crecimiento y estabilidad laboral	4/5/2023 9:38 PM
68	En primer lugar, en este momento me encuentro desempleada y considero una oportunidad incomparable poder pertenecer al staff de trabajo de la institución. Al mismo tiempo me considero capaz de desempeñarme con éxito en el puesto que consideren asignado para mi perfil. Espero puedan considerar mi propuesta para conocerme personal y laboralmente. Saludos cordiales. Georgina Acevedo.	4/5/2023 9:34 PM
69	Ojala se tenga en cuenta la diversidad de edades y géneros, ya que me considero una persona potencialmente activa a mis 55 años.	4/5/2023 9:28 PM
70	Siempre desee entrar, me encantaría formar parte del equipo educativo	4/5/2023 9:26 PM
71	Veo a Malba como el lugar al que muchos y muchas que estudiamos, difundimos y hacemos arte, queremos estar. Para seguir aprendiendo, creciendo, conociendo y transformando.	4/5/2023 9:02 PM
72	Me encantaría ser parte del equipo y difundir con orgullo el arte latinoamericano.	4/5/2023 8:58 PM
73	Entiendo por conocimiento de otras experiencias que el Malba es una de las pocas instituciones privadas de arte donde los derechos laborales son respetados y considerados, sin perder el foco en el interés por el arte y compromiso.	4/5/2023 8:44 PM
74	El MALBA puede ser un ámbito que me permita poner en diálogo mi formación académica con el campo en sí mismo. Considero que puede ofrecerme oportunidades valiosas para el desempeño profesional y el desarrollo de habilidades diversas.	4/5/2023 8:43 PM
75	Considero que podría aportar mis competencias personales, didácticas y de oficio en función de una perspectiva ética que entienda la difusión del arte latinoamericano como un valor primordial en el desarrollo cultural nacional e internacional. Al tiempo, aspiro a que este espacio sea una oportunidad de efectuar una construcción colectiva de saberes, a	4/5/2023 8:39 PM

INSPIRANDO TALENTO CON PROPÓSITO: FORTALECIENDO LA MARCA EMPLEADORA DE FUNDACIÓN MALBA A TRAVÉS DE SU MISIÓN SOCIAL

Encuesta para candidatos de Fundación Malba		SurveyMonkey
	tantearon el mercado laboral sin contratar a nadie una lastima, igual tengo un gran respeto por el Sr Constantini pero no creo que ni este enterado de esta buracracia .-	
96	Luego de concluir mi Licenciatura y Profesorado en Artes Visuales con orientación en pintura, me encuentro en búsqueda de poder aplicar todo aquello aprendido. Relacionarme y contribuir desde mi mirada como pensamiento crítico a los múltiples proyectos que la Fundación mantiene en vigencia como los futuros.	4/5/2023 7:11 PM
97	Soy una profesional que busca la superación en forma permanente. Siempre al encuentro de nuevos horizontes.	4/5/2023 7:09 PM
98	Soy una persona pro activa, dinámica, dispuesta a aprender lo necesario y más para lograr un buen crecimiento profesionalmente. Me gusta trabajar en equipo, me adapto a cualquier actividad. Me considero una persona muy atenta y eficaz en todo lo que me proponga.	4/5/2023 7:08 PM
99	Soy una persona proactiva que ha tenido la oportunidad de vivir en diferentes partes del mundo, tengo buena predisposición para relacionarme con el público, turistas por ejemplo, por conocer varios idiomas.	4/5/2023 7:06 PM
100	En el 2012 conocí por primera vez el Museo, y al año siguiente comencé la facultad con la idea de formar parte del área de educación. En mis años facultativos nunca tuve la oportunidad de formar parte de un Museo, y desde que me recibí me postulé en voluntariados con la idea de algún día formar parte activa y remunerada en uno. Me interesa el arte, la investigación y la educación y siento que un Museo es el espacio para hacer carrera. De a poco y pasito a pasito.	4/5/2023 7:04 PM
101	Creo que en lo anterior está dicho. Y confío realmente tanto en mis ganas de trabajar en el Malba, como también, en ese espacio seguro para mi crecimiento.	4/5/2023 7:01 PM
102	Creo que los salarios y la flexibilidad de horarios laborales son factores a re pensar	4/5/2023 6:58 PM
103	Postule hace más de un año y nunca recibí una respuesta, me hubiese gustado recibir una breve retroalimentación, por ejemplo si no resultaba electa conocer los motivos para mejorar.	4/5/2023 6:52 PM
104	Es una excelente oportunidad para aprender y crecer profesionalmente	4/5/2023 6:51 PM
105	Proactiva, dispuesta a aprender. Experiencia en docencia.	4/5/2023 6:47 PM
106	Se nota un espacio que permite conocer las visiones y distintas perspectivas artísticas sobre el mundo. Se percibe una conversación global con enfoques diversos y miradas multidisciplinares. Se construye una identidad sociocultural a través de las obras de arte que no es otra cosa que el diálogo entre los artistas con el mundo y la existencia del hombre	4/5/2023 6:46 PM
107	La verdad no tengo nada que agregar, sino agradecer por esta posibilidad que me brindan, gracias.	4/5/2023 6:46 PM
108	Me siento preparado para trabajar en un museo y mas en el malba que ha sido mi lugar de preferencia para visitar exposiciones artisticas y proyecciones de cine. Soy estudiante avanzado de Artes Audiovisuales y tengo conocimiento en gestión y preservacion de bienes culturales y material de archivo.	4/5/2023 6:41 PM
109	Siempre me interesó trabajar en un museo porque me gusta la función educativa y su valor como memoria colectiva dentro de una sociedad.	4/5/2023 6:37 PM
110	El arte siempre fue una parte de mí, una forma en la que uno se puede expresar. Poder trabajar en un lugar como la fundación Malba sería un privilegio para cualquier amante del arte.	4/5/2023 6:24 PM
111	Podría ayudarme a desarrollar mis intereses académicos	4/5/2023 6:23 PM
112	Me gustaría trabajar en MALBA ya que considero un lugar para seguir creciendo profesionalmente en mi carrera artistica, siento que me podría dar la oportunidad de conocer nuevos proyectos y poder brindar mis conocimientos para hacer llegar el interés de las personas hacia el museo. Estoy dispuesta a aprender mucho más porque realmente es un lugar en donde quiero estar, espero que puedan darme la oportunidad de formar parte de su equipo. Saludos!	4/5/2023 6:19 PM
113	Como estudiante del profesorado de Artes Visuales pongo el foco en los aspectos pedagógicos del arte y en la interacción e intercambio con el público. Comprender y saber explicar las artes visuales.	4/5/2023 6:19 PM
114	Creo que podría apreciar el arte actual desde un punto de vista diferente	4/5/2023 6:18 PM

INSPIRANDO TALENTO CON PROPÓSITO: FORTALECIENDO LA MARCA EMPLEADORA DE FUNDACIÓN MALBA A TRAVÉS DE SU MISIÓN SOCIAL

Encuesta para candidatos de Fundación Malba		SurveyMonkey
115	Mi principal motivación es que la gente la pase bien, entiendo a los museos como un espacio de entretenimiento cultural. Quiero que quien venga al museo quiera volver, y daría todo de mi parte para que eso suceda.	4/5/2023 6:06 PM
116	Espero que en el futuro MALBA pueda ser más atento con respecto a los puestos de trabajo ofrecidos. Sería agradable que mencione si el puesto sigue vacante o no.	4/5/2023 6:05 PM
117	Se que puedo aportar con mis conocimientos adquirido	4/5/2023 6:03 PM
118	Me gustaría trabajar con catalogación y archivo de las obras. También puedo ayudar en visitas y meditaciones con las personas.	4/5/2023 4:20 PM
119	Estuve trabajando hace un par de años, como colaborador de Ecolavado. Me gustó mucho el edificio y el personal amable.	4/5/2023 3:54 PM
120	Aspiro a crecer laboralmente, tener la experiencia de posicionarme en diferentes áreas y sobretodo seguir en el ámbito artístico ya que como estudiante de artes me parece super importante mantenerse siempre actualizada y aprendiendo.	4/5/2023 2:28 PM
121	La pregunta 2 desconozco tipo de comunicación	4/5/2023 1:43 PM
122	Podrían abrir un poco más de espacios a la inclusión	4/5/2023 1:09 PM
123	Como licenciada en Artes Visuales sería para mí un honor y un desafío poder llegar a ser parte de esta fundación	4/5/2023 12:30 PM
124	Me ilusiona bastante trabajar para el Malba ya que la diversidad de disciplinas artísticas que se desarrollan aportan al conocimiento y es algo de lo que me quiero alimentar para vivir.	4/5/2023 12:25 PM
125	4/5/2023 11:59 AM
126	TRABAJAR EN MALBA ES UNA GRAN SATISFACCION DE ORGULLO.	4/5/2023 10:40 AM
127	Añadir experiencia laboral para enriquecer diversas tareas que desarrolle relacionadas al campo artístico	4/5/2023 10:24 AM
128	Me gustaría acceder a una entrevista, me postulé en varias ocasiones. Soy profesional de las Artes, recibida en la U.N.A, pero sin estudios formales de artes visuales. Sospecho que es la razón por la cual no accedo a una entrevista.	4/5/2023 7:57 AM
129	Lo único que voy a decir es que me postulé hará un año y recién ahora me entero que quizá tomaron en cuenta mi postulación por eso califico de "mala" la aptitud evaluada en el segundo asterisco.	4/5/2023 2:22 AM
130	Me interesa trabajar en Malba por mi crecimiento profesional, busco desafíos y considero importante para mi formación integrar una institución de excelencia que está en constante dialogo con los fenómenos sociales y culturales de la actualidad	4/5/2023 1:42 AM
131	Pienso que el ambiente laboral es una de las cosas más importantes.	4/5/2023 1:02 AM
132	Me interesa mucho su nivel de organización y la transparencia que puedan llegar a dar	4/5/2023 12:14 AM
133	Es interesante interactuar con público tan diverso, como así también el montaje y lo previo a cada exposición.	4/5/2023 12:10 AM
134	Me interesa el arte, me gustaría tener la oportunidad de trabajar con ustedes.	4/4/2023 11:42 PM
135	Me gusta mucho el Arte, estoy estudiando diseño gráfico y siento que el Malba es un lugar donde voy a poder expresarme y encontrar un rumbo en el diseño. Además me daría mucho conocimiento para lograr las metas que me propuse en esta carrera que disfruto mucho.	4/4/2023 11:15 PM
136	Buen caudal dentro del rubro artístico	4/4/2023 11:07 PM
137	Realmente me interesaría trabajar en el Malba, sería una experiencia muy gratificante. Gracias a ustedes	4/4/2023 10:38 PM
138	Me atrae mucho la idea de trabajar en un museo y me parece muy inspirador para alguien que estudia arte y diseño como yo. Es difícil encontrar algo que te guste en el mercado laboral y creo que esta sería una gran oportunidad para mí de poder encontrar algo en donde siento que encajo y puedo sacar beneficios de ello. Es emocionante trabajar en un ámbito donde crees que puedes sacar provecho a futuro y que te hace feliz porque estás rodeada de cosas de tu interés.	4/4/2023 10:31 PM
139	Me interesa desarrollarme tanto intelectual como laboralmente	4/4/2023 10:13 PM
140	Considero que es un espacio muy dedicado al impulso del arte latinoamericano, y su posición brinda tanto a nivel local como internacional una gran difusión de las prácticas	4/4/2023 10:04 PM

INSPIRANDO TALENTO CON PROPÓSITO: FORTALECIENDO LA MARCA EMPLEADORA DE FUNDACIÓN MALBA A TRAVÉS DE SU MISIÓN SOCIAL

	Encuesta para candidatos de Fundación Malba	SurveyMonkey
	artísticas dentro del público especializado como el general.	
141	quiero ganar experiencia en el ámbito del arte	4/4/2023 9:44 PM
142	Me gustaría tener una oportunidad laboral fija, pero no descarto la oportunidad laboral temporaria.	4/4/2023 9:39 PM
143	Mi percepción es que el trabajo es demandante.	4/4/2023 8:54 PM
144	Soy estudiante avanzada de artes visuales, desde mi lugar de creativa pero también de investigadora para mí trabajar en el Malba sería un sueño	4/4/2023 8:43 PM
145	Me postulé en más de una oportunidad y realmente me hubiera gustado recibir al menos algún feedback o respuesta a mi postulación. Inclusive desde el punto de vista de audiencia. Saludos	4/4/2023 8:37 PM
146	Me encantaría ser parte de un museo como el MALBA ya que lo considero como el mejor de Buenos Aires	4/4/2023 8:26 PM
147	No sabría exactamente.	4/4/2023 8:24 PM
148	Creo que una de las cosas que podría mejorar es la estabilidad y que se vea reflejado en lo salarial la dedicación y entusiasmo que se pide para sus puestos de trabajo	4/4/2023 8:24 PM
149	El Malba lo considero un lugar que puede aportar, no sólo por la experiencia individual y artística en sí, sino también como un importante ámbito de reflexión, aprendizaje, crecimiento social y transformación colectiva.	4/4/2023 8:22 PM
150	Sería un honor trabajar en un lugar como el Malba, soy estudiante de artes y trabajar allí sería un gran desafío.	4/4/2023 8:10 PM
151	Me postulé hace más de 6 años nunca me mandaron ni un sí ni un no, quedé en la nada y ahora me mandaron esto ?	4/4/2023 8:00 PM
152	Hola! Que tal? Hace bastante me postulé para trabajar en Malba. Si bien me dedico al arte desde el mundo de la publicidad y el cine, no pierdo las esperanzas de que algún día me convoquen para trabajar aquí, y seguramente llevarme una grata experiencia. Saludos!	4/4/2023 7:49 PM
153	Trabajar en Malba sería un sueño cumplido	4/4/2023 7:37 PM
154	Quiero crecer y aprender de los mejores, capacitarme y poder formar parte de un grupo excelente de trabajo	4/4/2023 7:36 PM
155	Lo conocí una vez sola y me encantó me relaciono con el arte desde el secundario industrial que realice	4/4/2023 7:20 PM
156	Yo me sumé al equipo de Educación hace unos meses pero completé esta encuesta porque me llegó por mail.	4/4/2023 7:12 PM
157	Arte para él que quiere vivir del arte	4/4/2023 7:10 PM
158	Me hubiese gustado más comunicación de su parte, ya que mandé mi aplicación en diciembre 2022 – enero 2023 y hasta el día de la fecha no se comunicaron conmigo en lo absoluto.	4/4/2023 7:09 PM
159	Tengo mucha experiencia en atención al cliente y soy gran fanático del arte en general.	4/4/2023 7:07 PM
160	Considero que puedo aportar tanto como antropóloga social, como escritora, y también como bailarina. Tengo 50 años, una larga experiencia docente y de investigación. Tiendo a tener perspectivas interdisciplinarias y creo que pueden ser herramientas útiles tanto para la comunicación con colegas de trabajo como para con el público.	4/4/2023 7:02 PM
161	BRINDAR:SEGURIDAD, TRANQUILIDAD Y RESPONSABILIDAD EN TODO LO POSIBLE.	4/4/2023 6:57 PM
162	Aspiro poder compartir un ambiente que se pueda hablar de temas relacionados a cultura, literatura y el arte.	4/4/2023 6:53 PM
163	La única vez que me contactaron me ofrecieron medio sueldo en blanco	4/4/2023 6:52 PM
164	Con ganas de formar parte de un equipo e trabajo creo en la proactividad y en el desarrollo personal y profesional	4/4/2023 6:46 PM
165	Soy una apasionada del arte y muy creativa. Tengo una formación que me permite aportar al arte desde diferentes perspectivas. Sería mi lugar por excelencia para trajar, nutrirme y realizarme. Me encantaría que me den la oportunidad de mostrarles mis capacidades, compromiso y trabajo.	4/4/2023 6:45 PM

INSPIRANDO TALENTO CON PROPÓSITO: FORTALECIENDO LA MARCA EMPLEADORA DE FUNDACIÓN MALBA A TRAVÉS DE SU MISIÓN SOCIAL

Encuesta para candidatos de Fundación Malba		SurveyMonkey
166	El compromiso de llevar adelante el conocimiento de la cultura en América latina desde mi punto de vista me parece excelente como habitante de la zona sur del gran Buenos Aires Argentina  el fundamental llevar conocimiento de la cultura a nuestra comunidad.	4/4/2023 6:40 PM
167	Para mí, en estos momentos es crucial trabajar en un ambiente dinámico donde sea posible fomentar mi desarrollo personal, aprender del puesto en cuestión pero también poder estar en un entorno donde el arte tenga un papel protagónico. Malba es, en este sentido, un lugar inmejorable para este fin. Dado que me encuentro cursando una maestría, la oportunidad laboral para la que me inscribí me resulta muy atractiva porque compatibilizar ambas cosas es una posibilidad real.	4/4/2023 6:33 PM
168	Adquirir experiencia trabajando en un museo me resulta atractivo	4/4/2023 6:32 PM
169	Creo muy importante el desarrollo personal dentro del ambiente laboral	4/4/2023 6:31 PM
170	me encantaría poder desarrollarme dentro del museo, soy aficionada al mundo del arte, suelo ir mucho a la Fundación, tomo clases ahí, voy a visitar las exposiciones y considero que podría tanto aprender cómo aportar. Sería algo bellissimo para mi vida personal, dame el lujo de trabajar en el museo, estar adentro y conocer. Me desenvuelvo fácilmente con la gente y me gusta trabajar en equipo, siento que es nutrirse unxs de otrxs y del arte colectivo.	4/4/2023 6:28 PM
171	Aprendo las cosas muy rápido	4/4/2023 6:23 PM
172	Espero su contacto para conocernos y llegar a un acuerdo. Mi vida está muy conectada a este espacio desde joven... y adoro el arte y mi profesión en todas sus formas y momentos. Soy fanática de la colección Constantini desde Ramona Juanito laguna... por citar sólo a Berni... en fin. 1121807770	4/4/2023 6:20 PM
173	Hacer un impacto social...desafiante, que haga pensar y concientizar a todos	4/4/2023 6:18 PM
174	Me gustaría trabajar en el Malba por la distinción que tiene en el mundo del arte	4/4/2023 6:14 PM
175	Es una caja de sorpresa con muchos desafíos nuevos pero creo tener las herramientas para afrontar y ser útil y así satisfacer las expectativas del empleador	4/4/2023 6:11 PM
176	Considero que el Malba es un lugar en constante cambio lo que genera que jamás me aburra porque siempre habrá cosas nuevas que hacer y aprender	4/4/2023 6:11 PM
177	Me percibo como una persona pro activa y capaz de estar en varios ambientes en simultaneo con buena oralidad profesional y para todo el público en general	4/4/2023 6:04 PM
178	Como apasionada y estudiante de artes. Siempre considero al museo Malba un lugar para recomendar y visitar. Sus instalaciones, el detalle en cada exposición, la buena predisposición de quienes trabajan allí, todo resulta agradable. Y motivante. Envié mi cv luego de una visita que realicé el año pasado, deseando poder trabajar allí. Ojalá eso pueda ser posible.	4/4/2023 6:02 PM
179	Trabajar en Malba sería para mí no solo una oportunidad única para palpar el arte, congeniar y aprender de manera activa con el personal y la gente que visita las instalaciones, sino que también proporcionaría a gran escala una experiencia única en mi trayectoria laboral/ personal.	4/4/2023 5:59 PM
180	Actualmente estudio y me desempeño como pasante en el Conicet en el área de arqueología, el arte me parece una herramienta fundamental para entender al ser humano y por eso me gustaría ser parte de la propuesta del MALBA.	4/4/2023 5:53 PM
181	Me encantaría trabajar en el Malba pero no como asistente o guía de sala. A ese puesto me postulé hace unos años y molestaba que yo esté estudiando museología por la noche. Por lo tanto no veo muy ameno y receptivo a quienes hacemos uso de horarios nocturnos para especializarnos. Si existe algún puesto diferente estare atenta a los anuncios	4/4/2023 5:29 PM
182	Soy una persona que disfruta del arte en todas sus expresiones y comprometida con valores.	4/4/2023 5:26 PM
183	Me gustaría añadir mis actitudes y aportar mis conocimientos si hay algo por mejorar	4/4/2023 5:23 PM
184	me gustana trabejar con uds, ya que seguro tienen un ambiente de trabajo agradable,y es apasionante el mundo del arte.	4/4/2023 5:19 PM

9.3. ANEXO C: Encuesta para empleados de Fundación Malba

El diseño de la encuesta se describe en detalle en el “Capítulo 3. METODOLOGÍA” de la tesis, donde se incluyen los objetivos de la investigación, la población objetivo, el tamaño de la muestra, las preguntas y temas abordados y cualquier otra información relevante sobre la metodología utilizada.

A continuación se presentan los resultados de la encuesta a los empleados de la fundación Malba.

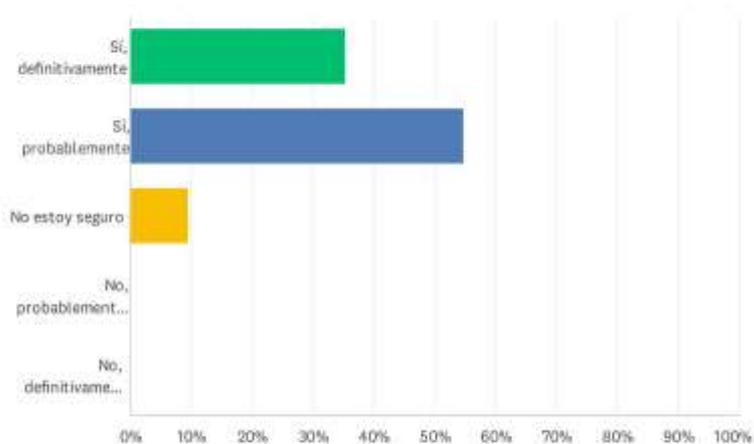
INSPIRANDO TALENTO CON PROPÓSITO: FORTALECIENDO LA MARCA EMPLEADORA DE FUNDACIÓN MALBA A TRAVÉS DE SU MISIÓN SOCIAL

Encuesta para empleados de Fundación Malba

SurveyMonkey

P1 ¿Recomendaría a la Fundación Malba como empleador a un amigo o colega?

Respondidas: 31 Omitidas: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
SI, definitivamente	35.48%	11
SI, probablemente	54.84%	17
No estoy seguro	9.68%	3
No, probablemente no	0.00%	0
No, definitivamente no	0.00%	0
TOTAL		31

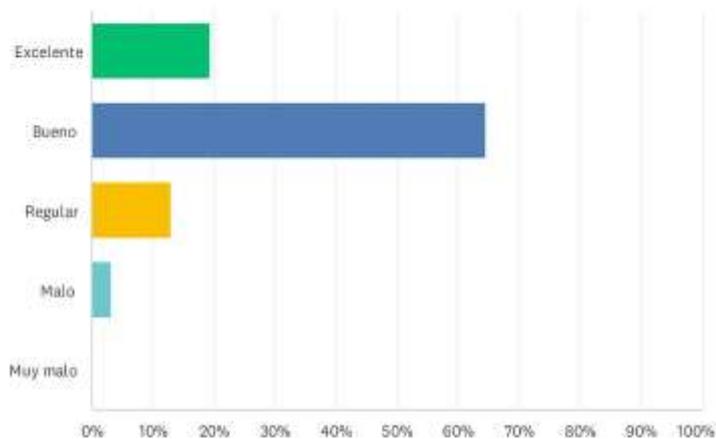
INSPIRANDO TALENTO CON PROPÓSITO: FORTALECIENDO LA MARCA EMPLEADORA DE FUNDACIÓN MALBA A TRAVÉS DE SU MISIÓN SOCIAL

Encuesta para empleados de Fundación Malba

SurveyMonkey

P2 ¿Cómo calificaría el ambiente laboral en la Fundación Malba?

Respondidas: 31 Omitidas: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Excelente	19.35%	6
Bueno	64.52%	20
Regular	12.90%	4
Malo	3.23%	1
Muy malo	0.00%	0
TOTAL		31

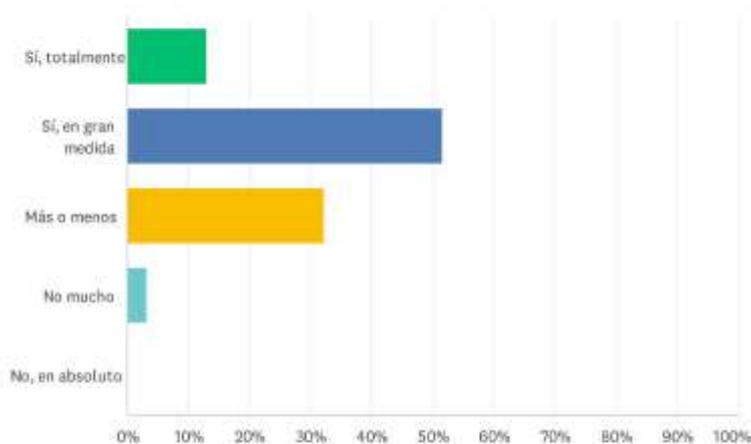
INSPIRANDO TALENTO CON PROPÓSITO: FORTALECIENDO LA MARCA EMPLEADORA DE FUNDACIÓN MALBA A TRAVÉS DE SU MISIÓN SOCIAL

Encuesta para empleados de Fundación Malba

SurveyMonkey

P3 ¿Considera que la Fundación Malba ofrece un equilibrio adecuado entre vida personal y laboral?

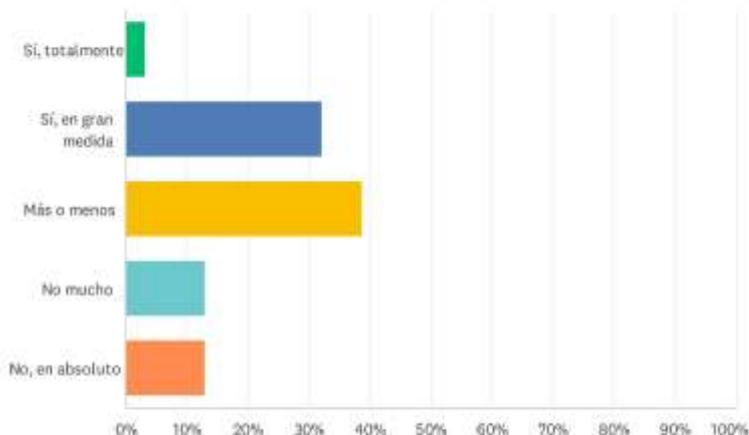
Respondidas: 31 Omitidas: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Sí, totalmente	12.90%	4
Sí, en gran medida	51.61%	16
Más o menos	32.26%	10
No mucho	3.23%	1
No, en absoluto	0.00%	0
TOTAL		31

P4 ¿Considera que la Fundación Malba valora y reconoce el trabajo y el desempeño de sus empleados?

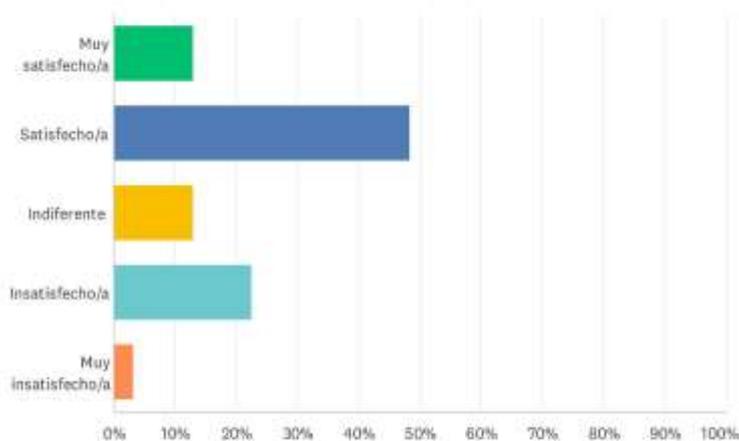
Respondidas: 31 Omitidas: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Sí, totalmente	3.23%	1
Sí, en gran medida	32.26%	10
Más o menos	38.71%	12
No mucho	12.90%	4
No, en absoluto	12.90%	4
TOTAL		31

P5 ¿Cuál es su nivel de satisfacción con los beneficios y las remuneraciones que ofrece la Fundación Malba?

Respondidas: 31 Omitidas: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
Muy satisfecho/a	12.90% 4
Satisfecho/a	48.39% 15
Indiferente	12.90% 4
Insatisfecho/a	22.58% 7
Muy insatisfecho/a	3.23% 1
TOTAL	31

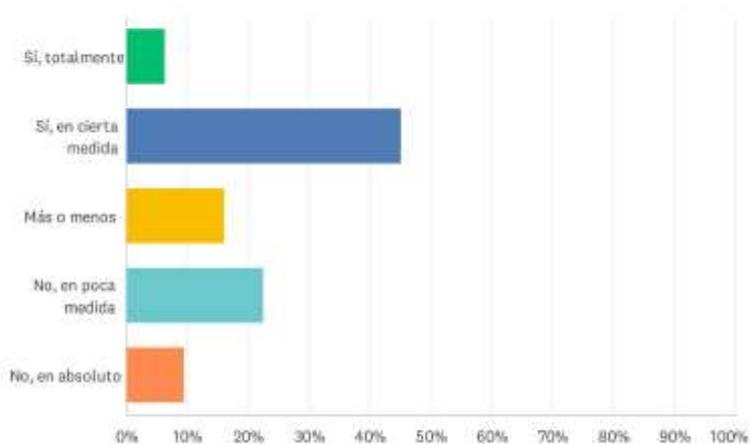
INSPIRANDO TALENTO CON PROPÓSITO: FORTALECIENDO LA MARCA EMPLEADORA DE FUNDACIÓN MALBA A TRAVÉS DE SU MISIÓN SOCIAL

Encuesta para empleados de Fundación Malba

SurveyMonkey

P6 ¿Considera que la Fundación Malba ofrece oportunidades de crecimiento profesional y desarrollo personal para sus empleados?

Respondidas: 31 Omitidas: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
Sí, totalmente	6.45% 2
Sí, en cierta medida	45.16% 14
Más o menos	16.13% 5
No, en poca medida	22.58% 7
No, en absoluto	9.68% 3
TOTAL	31

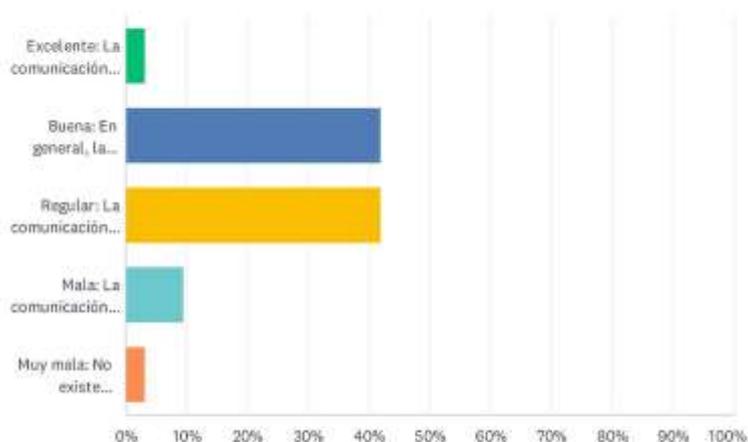
INSPIRANDO TALENTO CON PROPÓSITO: FORTALECIENDO LA MARCA EMPLEADORA DE FUNDACIÓN MALBA A TRAVÉS DE SU MISIÓN SOCIAL

Encuesta para empleados de Fundación Malba

SurveyMonkey

P7 ¿Cómo calificaría la comunicación interna en la Fundación Malba?

Respondidas: 31 Omitidas: 0



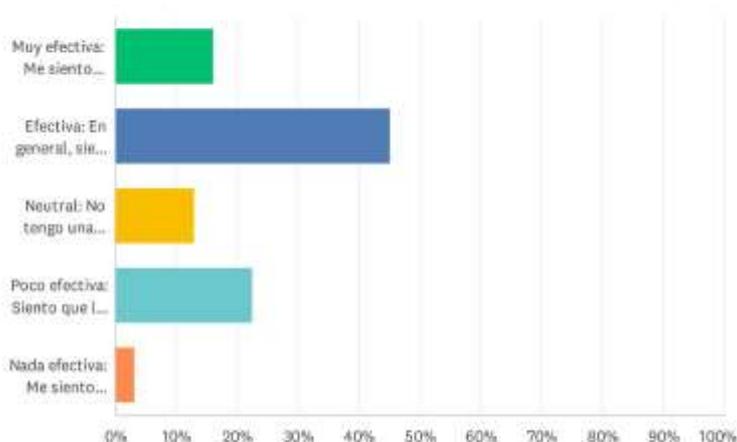
OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
Excelente: La comunicación interna es clara, efectiva y constante. Me siento informado y alineado con los objetivos de la organización.	3.23% 1
Buena: En general, la comunicación interna es satisfactoria, aunque podría haber algunas áreas de mejora. Me siento informado en la mayoría de los temas importantes.	41.94% 13
Regular: La comunicación interna es inconsistente y a veces confusa. Me siento poco informado sobre algunos temas importantes.	41.94% 13
Mala: La comunicación interna es muy deficiente. Me siento completamente desinformado sobre muchos temas importantes.	9.68% 3
Muy mala: No existe prácticamente ninguna comunicación interna. Me siento completamente aislado y desconectado de la organización.	3.23% 1
TOTAL:	31

Encuesta para empleados de Fundación Malba

SurveyMonkey

P8 ¿Cuán efectiva considerás que es la comunicación entre empleados y los líderes?

Respondidas: 31 Omitidas: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
Muy efectiva: Me siento escuchado/a y comprendido/a por los líderes y creo que hay un diálogo abierto y transparente entre empleados y líderes.	16.13% 5
Efectiva: En general, siento que la comunicación entre empleados y líderes es buena y se han establecido canales adecuados para que la información fluya.	45.16% 14
Neutral: No tengo una opinión clara sobre la efectividad de la comunicación entre empleados y líderes en la Fundación Malba.	12.90% 4
Poco efectiva: Siento que la comunicación entre empleados y líderes podría mejorar y que hay cierta falta de transparencia o falta de diálogo en algunos casos.	22.58% 7
Nada efectiva: Me siento ignorado/a o no escuchado/a por los líderes y considero que la comunicación interna en la Fundación Malba es muy deficiente.	3.23% 1
TOTAL	31

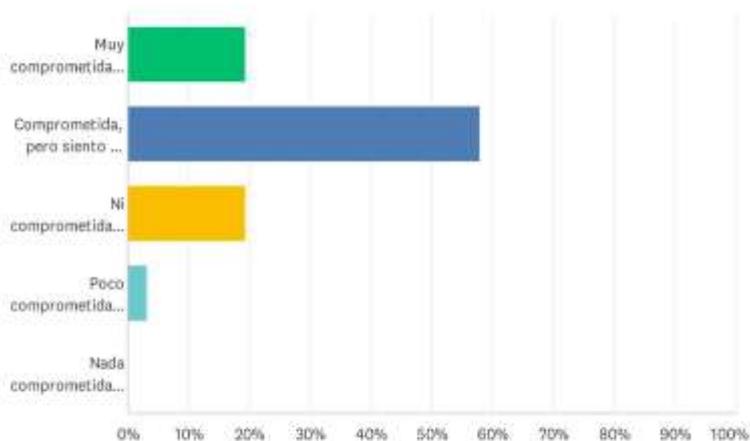
INSPIRANDO TALENTO CON PROPÓSITO: FORTALECIENDO LA MARCA EMPLEADORA DE FUNDACIÓN MALBA A TRAVÉS DE SU MISIÓN SOCIAL

Encuesta para empleados de Fundación Malba

SurveyMonkey

P9 ¿En qué medida cree que la Fundación Malba está comprometida con su misión social: “Co-crear un espacio de encuentro plural, inclusivo y participativo que favorezca la relación afectiva y cognoscitiva del público con el arte y con América Latina”?

Respondidas: 31 Omitidas: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
Muy comprometida, siento que su misión social es la prioridad principal de la organización.	19.35% 6
Comprometida, pero siento que podrían hacer más para lograr su misión social.	58.06% 18
Ni comprometida ni descomprometida, la Fundación Malba parece cumplir con su misión social pero sin destacar demasiado.	19.35% 6
Poco comprometida, siento que la organización está más enfocada en otras metas que en su misión social.	3.23% 1
Nada comprometida, la Fundación Malba parece no estar interesada en cumplir con su misión social.	0.00% 0
TOTAL	31

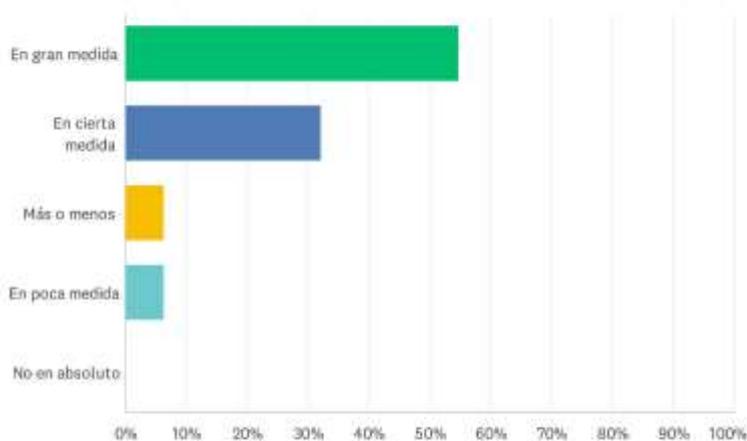
INSPIRANDO TALENTO CON PROPÓSITO: FORTALECIENDO LA MARCA EMPLEADORA DE FUNDACIÓN MALBA A TRAVÉS DE SU MISIÓN SOCIAL

Encuesta para empleados de Fundación Malba

SurveyMonkey

P10 ¿Qué tanto considera que la Fundación Malba promueve y respeta la diversidad y la inclusión en el lugar de trabajo?

Respondidas: 31 Omitidas: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
En gran medida	54.84% 17
En cierta medida	32.26% 10
Más o menos	6.45% 2
En poca medida	6.45% 2
No en absoluto	0.00% 0
TOTAL	31

9.3.1. ANEXO C.a.: Cálculo del índice de satisfacción

En este apartado del anexo se presenta la planilla de cálculo del índice de satisfacción de los empleados de la Fundación Malba, que se utilizó como medida para evaluar la marca empleadora de la organización. La explicación detallada de cómo se realiza el cálculo se encuentra en el capítulo 3.4 del análisis de datos.

Puntaje	Satisfacción del empleado	Índice	% de respuestas	Cantidad de respuestas
5	Muy satisfecho	0.92	19.39%	57
4	Satisfecho	1.90	47.42%	147
3	Ni satisfecho ni insatisfecho	0.61	20.32%	63
2	Insatisfecho	0.21	10.65%	33
1	Muy insatisfecho	0.03	3.23%	10
	Total	3.67	100.00%	310
¿Recomendaría a la Fundación Malba como empleador a un amigo o colega?				
5	Muy satisfecho	1.77		
4	Satisfecho	2.19		
3	Ni satisfecho ni insatisfecho	0.29		
2	Insatisfecho	0.00		
1	Muy insatisfecho	0.00		
	Total	4.26		

INSPIRANDO TALENTO CON PROPÓSITO: FORTALECIENDO LA MARCA EMPLEADORA DE FUNDACIÓN MALBA A TRAVÉS DE SU MISIÓN SOCIAL

¿Cómo calificaría el ambiente laboral en la Fundación Malba?					
	Muy satisfecho	0.97			
	Satisfecho	2.58			
	Ni satisfecho ni insatisfecho	0.39			
	Insatisfecho	0.06			
	Muy insatisfecho	0.00			
	Total	4.00			
¿Considera que la Fundación Malba ofrece un equilibrio adecuado entre vida personal y laboral?					
	Muy satisfecho	0.65			
	Satisfecho	2.06			
	Ni satisfecho ni insatisfecho	0.97			
	Insatisfecho	0.06			
	Muy insatisfecho	0.00			
	Total	3.74			
¿Considera que la Fundación Malba valora y reconoce el trabajo y el desempeño de sus empleados?					
	Muy satisfecho	0.16			
	Satisfecho	1.29			

INSPIRANDO TALENTO CON PROPÓSITO: FORTALECIENDO LA MARCA EMPLEADORA DE FUNDACIÓN MALBA A TRAVÉS DE SU MISIÓN SOCIAL

	Ni satisfecho ni insatisfecho	1.16			
	Insatisfecho	0.26			
	Muy insatisfecho	0.13			
	Total	3.00			

¿Cuál es su nivel de satisfacción con los beneficios y las remuneraciones que ofrece la Fundación Malba?

	Muy satisfecho	0.65			
	Satisfecho	1.94			
	Ni satisfecho ni insatisfecho	0.39			
	Insatisfecho	0.45			
	Muy insatisfecho	0.03			
	Total	3.45			

¿Considera que la Fundación Malba ofrece oportunidades de crecimiento profesional y desarrollo personal para sus empleados?

	Muy satisfecho	0.32			
	Satisfecho	1.81			
	Ni satisfecho ni insatisfecho	0.48			
	Insatisfecho	0.45			
	Muy insatisfecho	0.10			

INSPIRANDO TALENTO CON PROPÓSITO: FORTALECIENDO LA MARCA EMPLEADORA DE FUNDACIÓN MALBA A TRAVÉS DE SU MISIÓN SOCIAL

	Total	3.16			
¿Cómo calificaría la comunicación interna en la Fundación Malba?					
	Muy satisfecho	0.16			
	Satisfecho	1.68			
	Ni satisfecho ni insatisfecho	1.26			
	Insatisfecho	0.19			
	Muy insatisfecho	0.03			
	Total	3.32			
¿Cuán efectiva considerás que es la comunicación entre empleados y los líderes?					
	Muy satisfecho	0.81			
	Satisfecho	1.81			
	Ni satisfecho ni insatisfecho	0.39			
	Insatisfecho	0.45			
	Muy insatisfecho	0.03			
	Total	3.48			
¿En qué medida cree que la Fundación Malba está comprometida con su misión social: “Co-crear un espacio de encuentro plural, inclusivo y participativo que favorezca la relación afectiva y cognoscitiva del público con el arte y con América Latina”?					
	Muy satisfecho	0.97			

INSPIRANDO TALENTO CON PROPÓSITO: FORTALECIENDO LA MARCA EMPLEADORA DE FUNDACIÓN MALBA A TRAVÉS DE SU MISIÓN SOCIAL

	Satisfecho	2.32			
	Ni satisfecho ni insatisfecho	0.58			
	Insatisfecho	0.06			
	Muy insatisfecho	0.00			
	Total	3.94			

¿Qué tanto considera que la Fundación Malba promueve y respeta la diversidad y la inclusión en el lugar de trabajo?

	Muy satisfecho	2.74			
	Satisfecho	1.29			
	Ni satisfecho ni insatisfecho	0.19			
	Insatisfecho	0.13			
	Muy insatisfecho	0.00			
	Total	4.35			

9.4. ANEXO D: Entrevista a la Gerente de Recursos Humanos

El diseño de la entrevista se describe en detalle en el “Capítulo 3. METODOLOGÍA” de la tesis, donde se incluyen los objetivos de la investigación, la población objetivo, el tamaño de la muestra, las preguntas y temas abordados y cualquier otra información relevante sobre la metodología utilizada.

A continuación se presenta la transcripción completa de la entrevista a la Gerente de RRHH de Fundación Malba:

- Entrevistador: ¿cómo consideras que la imagen de Fundación Malba como empleadora influye en la atracción y retención de talentos?

- Gerente de RRHH: Creo que están estrechamente ligados esos dos aspectos. Malba tiene la imagen como empleador muy buena por lo menos seguro hacia fuera de la organización porque de hecho los años que llevo viendo gente se sabe que Malba es un buen lugar para trabajar, que es muy profesional, que dentro de lo que es el nicho de museos hace punta esa imagen que hay demanda como claramente atrae bien y qué creen.

- Entrevistador: ¿Qué tipo de talentos crees que por ahí no atrae como empleador por su imagen?

- Gerente de RRHH: Tal vez los puestos que son más de tipo administración, no sé, mantenimiento, todas las áreas que son comunes a la mayoría de las organizaciones. En ese sentido, tal vez no es tan atractivo porque Malba no tiene una gran estructura como para proveer carrera profesional, y en ese sentido por ahí no es tan atractivo. No obstante lo cual, si me remito a lo que es la retención de la gente, diría que igual es atractivo. Pero bueno, es claro que si sales a buscar para algunas áreas puntuales que tienen más que ver con el negocio, te vas a encontrar con que no es tan atractiva como para los puestos por del negocio.

- Entrevistador: La siguiente pregunta, ¿cómo asegura Malba que los empleados tengan un sentido de pertenencia, se sientan comprometidos y valorados por la organización?

- Gerente de RRHH: Malba no tiene programas de fidelización, sí creo que hay, por lo mismo que antes, creo que sí hay un sentido muy grande de pertenencia. Creo que tiene

que ver con el clima, con la proyección de Malba como institución, con las posibilidades de aprendizaje dentro de la organización. Creo que tiene que ver mucho con eso. Creo que se hace, no con procedimiento, pero que creo que sí se hace eso que sea a propósito. Creo que se podría mejorar.

- Entrevistador: ¿Cómo describirías la cultura organizacional y cuáles son los valores que promueve la cultura organizacional?

- Gerente de RRHH: Para mí está basada en qué tiene que ver con el servicio a la comunidad, con cuestiones muy claras de carencia de inclusión de comunidad en general, no de lazos con la comunidad. Eso para mí son, creo que son los valores fundamentales. Es una cultura de mucho trabajo y de mucho compromiso en general, diría. Por supuesto que todos hablan como en todos lados tenés excepciones, pero en general diría que es una cultura que se basa en.

- Entrevistador: La cuarta pregunta, ¿cómo ha medido la efectividad de la comunicación interna y externa en Malba y qué medidas se han implementado para mejorarla en el futuro?

- Gerente de RRHH: La comunicación externa no es considerada algo de recursos humanos, o sea, la comunicación de Malba hacia el exterior es una labor del área de comunicación, okay.

- Entrevistador: ¿No consideras que las redes sociales, como LinkedIn o la plataforma de empleo de Malba, son una forma de comunicarse con el exterior de la organización?

- Gerente de RRHH: Las utilizamos como una corriente específica de personal, publicamos ahí y tenemos un LinkedIn que no está para nada explotado. De hecho, hemos tratado de que el área de comunicación lo alimente porque no quieren que lo alimentemos desde RRHH, ya que entienden que como otro canal de comunicación está en manos del área de comunicación, pero tampoco lo alimentan bien.

- Entrevistador: ¿Se ha medido la efectividad de la comunicación interna, por ejemplo, entre áreas o equipos?

- Gerente de RRHH: Sería interesante en algún momento poder hacer una medición de un montón de cuestiones de clima en general, que incluye no solamente la comunicación.

¿Por qué crees que no se hizo hasta el momento? Porque no hubo interés de la organización en avanzar sobre esos temas en general.

- Entrevistador: ¿Qué iniciativas han implementado en Malba para promover una cultura de compromiso con la misión social y cómo se miden los resultados de esa iniciativa?

- Gerente de RRHH: La dirección institucional en conjunto con las áreas de contenido y la dirección artística se preocupan por generar acciones que incluyan a la sociedad, que atraigan un público más diverso y que tengan que ver con cocrear una cultura latinoamericana. Junto con la comunidad, se genera lo que no creo que esté medido bien.

- Entrevistador: ¿Crees que eso atraviesa toda la organización, desde las capas más altas hasta las capas más bajas, generando una cultura de compromiso en toda la organización?

- Gerente de RRHH: No, creo que hay una cultura, un compromiso muy grande de la dirección hacia el exterior, en términos de generar acciones, etcétera. Pero hay como una ruptura de esa bajada de línea hacia el resto de la organización, de tal manera que tenés una organización, una cantidad de gente, lo que son los empleados de la fundación, muy comprometidos con la misión de la organización con Malba en sí como empleador y como actor social. Pero hay como una cierta falta de desconocimiento de cuáles son esas acciones que la dirección ejecuta para cumplir su rol social.

- Entrevistador: ¿Tienes algún comentario que consideres relevante sobre algo que se te preguntó y quieras complementar o algo que no se te preguntó y consideras que es relevante a la hora de evaluar el clima laboral y la marca empleadora?

- Gerente de RRHH: Sí, en cuanto a la marca empleadora, creo que todavía hay mucho por hacer formalmente. Si alguien quiere hacer cosas, se pueden hacer, pero hay cuestiones, como dije al principio, que por el simple nombre de Malba, por la trayectoria y el ámbito de trabajo, uno diría que se hace solo. La gente quiere trabajar en Malba, no quiere salir huyendo de Malba. Y cuando publicamos avisos, tenemos postulaciones para trabajar en Malba, mucho más que lo que pueden decir un montón de lugares. Yo entrevisto gente todo el tiempo, y las opiniones que la propia gente da sobre otros lugares parecidos a Malba no son muy buenas. No podría decir que van a hablar de vos mal en una entrevista con vos. Sí, pero afuera se sabe que Malba se trabaja bien, que Malba es

prolijo con los empleados, etcétera, y por eso la gente quiere trabajar. Creo que hay mucho por hacer.

- Entrevistador: y ¿dónde pondrías el foco en todas esas cosas por hacer si tuvieras que elegir?

- Gerente de RRHH: Creo que el hecho de trabajar todos bajo una misma misión y visión implica comunicar y aceptar que la gente tiene otras cosas para dar, pero muchas veces se ha manejado de una manera casi secreta las cuestiones que tienen que ver con la misión de Malba y con los proyectos, al punto que por ahí no nos enteramos por los diarios o cinco minutos antes que se va a armar un Malba Puertos. Estaría bueno que internamente estemos más enterados de cuáles van a ser las muestras siguientes o cuáles son algunos proyectos, o abrir la posibilidad de proponer proyectos a la comunidad interna de Malba. Tenemos gente con un saber enorme, con capacidad, y me parece que eso no se explota muchas veces.

9.5. ANEXO E: Entrevista al Director Ejecutivo de Administración y Operaciones

El diseño de la entrevista se describe en detalle en el “Capítulo 3. METODOLOGÍA” de la tesis, donde se incluyen los objetivos de la investigación, la población objetivo, el tamaño de la muestra, las preguntas y temas abordados y cualquier otra información relevante sobre la metodología utilizada.

A continuación se presenta la transcripción de la entrevista al Director Ejecutivo de Administración y Operaciones:

- Entrevistador: La primera pregunta es ¿Cómo consideras que la imagen de Fundación Malba, como empleadora, influye para atraer y retener a los talentos?

- Director de Administración: Bueno, evidentemente la marca es muy fuerte en todo lo que es el campo del arte. Entonces, hay como una atracción natural en el país sin duda el lugar que elegirían para trabajar toda la gente que está en ese campo. Después el tema de las otras partes de la organización es más complicado porque es como que sí. Es lindo trabajar en Malba. Una vez que estás adentro, ves que tienes sus ventajas y desventajas como todos los trabajos.

En cuanto a ventajas, creo que es uno de los pocos trabajos en donde pude balancear muy bien mi vida profesional con mi vida personal. Y creo que en todas las posiciones así no hay sobrecarga de trabajo para los puestos. Si lo comparas con la organización prioridad, por ahí los sueldos son más bajos, pero si lo comparas con la ONG, estás bien en el top de la nómina salarial.

En el mismo área, todo sector por ahí tenés un sueldo superior y las personas que se van a fijar en el tema salarial solamente les va a resultar que sea bajo. Que por eso te decía una vez si estás en experiencia y ves que puedes tener un balance bueno en tu vida y después el resto de cosas positivas.

Yo trabajé en muchas empresas en Argentina y generalmente no cobrás el último día del mes puntualmente o tenés problemas para tomar de las vacaciones. Cuando acá no las tenés. Es como que es muy cómodo estar adentro. No es una organización que esté quemando la cabeza todos los días.

Pero bueno, por eso te digo eso, hasta que no entras no lo ves o bueno salvo que alguien lo comente, que tengas alguien que trabaja y que puedas preguntarle y que te diga así o que ahí pasa esto.

- Entrevistador: Ok, entonces crees que sería una buena idea por ahí difundir estas cosas positivas que tiene Malba como para atraer talentos que quizás no están ligados al arte o no conozcan Malba?

- Director de Administración: Puede ser un tema de atracción, sí. Bueno, para ahí tenés el tema de que como hay poca rotación de puestos también, es un inconveniente si generas mucha expectativa. O sea, sin buscar ya por a mi escriben por LinkedIN todos los días 10-15 personas, yo quiero trabajar en Malba, de distintos rubros.

Lo que vos me preguntaba de entrada, como marca empleadora se ve que de afuera está muy bien vista porque siempre recibo pedidos de, ah, yo estudié, no sé, arquitectura, pero quiero trabajar en Malba. O sea, de distintos rubros que por ahí no hay posición interna y todo el mundo dice a mi sueño es trabajar en Malba.

- Entrevistador: Buenas tardes, ¿puede describir cómo Malba asegura que sus empleados tengan un sentido de pertenencia, se sientan comprometidos y valorados?

- Director de Administración: Es difícil asegurar eso. A nivel de dirección y gerencia, no hay una conciencia generalizada sobre el tema. Se toman acciones reactivas y no preventivas. Si un jefe o supervisor actúa de forma inapropiada con un empleado, se le hace saber y se le pide que cambie, pero no hay normas ni procedimientos establecidos. No hay un plan o statement que defina cómo somos. La cultura organizacional se ha ido conformando a lo largo de los años en función de las diferentes cabezas que han pasado por la dirección.

- Entrevistador: ¿Cree que sería útil tener un programa de fidelización, compromiso y valoración de los empleados?

- Director de Administración: Sí, definitivamente.

- Entrevistador: ¿Cómo describiría la cultura de Malba y qué valores promueve la organización?

- Director de Administración: La cultura de Malba siempre busca la excelencia en la calidad de sus productos, programas y muestras. Si un producto es bueno, se invertirán todos los recursos necesarios para hacerlo bien. Los empleados están alineados en este sentido y trabajan juntos para cumplir objetivos y fechas. El ciclo de trabajo es muy dinámico y eso lleva a tener objetivos bien marcados en cuanto a calidad y plazos.

- Entrevistador: ¿Cómo han medido la efectividad de la comunicación interna y externa en Malba? ¿Qué medidas han implementado para mejorarla?

- Director de Administración: Nunca hemos medido la comunicación interna y externa. Creo que hay mucho margen de mejora en ambos aspectos. La comunicación externa se enfoca en mostrar a todos los públicos, mientras que la comunicación interna está más centrada en objetivos y depende de la experiencia de los empleados. En algunas áreas administrativas, los empleados ya tienen experiencia en comunicación con otros sectores, pero en otras áreas específicas, como literatura, cine y curaduría, los empleados y directivos no tienen tanta experiencia en trabajo dentro de organizaciones. Creo que hay mucho espacio para la mejora en este aspecto.

- Entrevistador: Primero, ¿cree que es la falta de experiencia principalmente lo que dificulta la comunicación interna?

- Director de Administración: Hay una falta de experiencia. Además el departamento de comunicación está siempre mirando hacia afuera, no tiene una mirada de conciliación y de programación de trabajo hacia dentro del museo.
- Entrevistador: ¿Y en cuanto a la comunicación interna, crees que el área de comunicaciones debería ser la única que lidere, o hay alguna otra área también que debería participar?
- Director de Administración: tendría que trabajar recursos humanos también. En conjunto.
- Entrevistador: Y por último, ¿qué iniciativas han implementado en la organización para promover una cultura de compromiso con la misión social y cómo se han medido los resultados de esas iniciativas?
- Director de Administración: Bueno, ahora casualmente, esto es muy nuevo también porque cuando fue el cambio del board y el presidente, que es el fundador que ve como presidente honorario, se apartó un poco de todo lo que es gestión y asumió Teresa como presidente como que se está impulsando un cambio en este sentido. O sea, se ha hecho entrenamiento de los directores con buenos resultados y después, por otro lado, del departamento de recursos humanos también ha hecho entrenamiento en el área de mantenimiento con muy buenos resultados. También se hizo una consultoría externa de tecnología que va a obligarnos a trabajar con procesos y a trabajar en equipo y esto está visto también como que esto sea una punta de lanza para arrastrar este modelo de trabajo al resto de los procesos que no son computarizados. Y esto es este tema de se está contratando un gerente de procesos y datos y esto va a servir para primero solucionar todo el tema informático pero a la vez va a permitir que la gente trabaje más en equipo por las características naturales de Malba que está dividido en tribus.
- Entrevistador: Bien, y en cuanto a la misión social, vos crees que todos los empleados conocen la misión social de Malba, ¿se comunica desde la dirección cuál es la misión social? y cuáles son los objetivos que surgen de esa misión social?
- Director de Administración: A ver, acá estoy contaminado porque como yo estuve involucrado en el proceso de elección de la misión, se trabajó con algunas áreas como ser el área de desarrollo y no recuerdo en este momento si se llegó a bajar a todo el museo. A la idea en algún momento era hacer una reunión y hacerla bajada a todo el museo pero no me acuerdo si eso ocurrió.

- Entrevistador: ¿Y tampoco se hace regularmente?
- Director de Administración: No, fue un cambio que se hizo para modernizar porque veníamos con todos los cambios que vienen ocurriendo con la informática, esto de la hibridación, en los museos y todo como que fue necesario hacer un upgrade en la misión que estaba muy arcaica, es decir bien, representaba lo que tenía que hacer un museo, no estaba actualizada a las temáticas que hoy toman los museos, no se puede que el público sea coprotagonista en la formación de los programas, las actividades que haya un ida y vuelta. Pero creo que no se comunicó a todo el mundo.
- Entrevistador: Quería preguntarte si hay algo más que te gustaría agregar, algo que pueda ser útil para la investigación.
- Director de Administración: Sí, hay algunos temas que creo que podrían ser útiles para mejorar.
- Entrevistador: ¿Podrías darme un ejemplo de esos temas?
- Director de Administración: Claro, pondría el foco en todos los cuadros, en las direcciones medias, y en el relacionamiento con su personal, con sus empleados y con otras áreas. Desde el liderazgo y el trabajo en equipo. Creo que cuando hablamos de problemas de comunicación interna, es donde está el problema. Todos tienen tareas tan distintas, que es muy difícil que la gente observe cuál es la necesidad del otro y por qué es la urgencias que tiene. De esta manera, siente que siempre le demandan y hay gente que se olvida que uno es un departamento de servicio para prestar servicio a los otros. Ahí es donde haría más hincapié para lograr una transformación más efectiva o lograr mayor efectividad en el tema este, no, de mejorar el tema de comunicación y de esa manera también acercarte más a lo que me decía vos de la imagen de marca como empleador.

9.6. ANEXO F: Entrevista a la Directora Ejecutiva Institucional

El diseño de la entrevista se describe en detalle en el “Capítulo 3. METODOLOGÍA” de la tesis, donde se incluyen los objetivos de la investigación, la población objetivo, el tamaño de la muestra, las preguntas y temas abordados y cualquier otra información relevante sobre la metodología utilizada.

A continuación se presenta la transcripción de la entrevista a la Directora Ejecutiva Institucional:

- Entrevistador: Hola, gracias por recibirme. Mi primera pregunta es: ¿Cómo consideras que es la imagen de la Fundación Malba como empleadora y cómo crees que influye en la atracción y retención de talentos?

- Directora Ejecutiva Institucional: Bueno, en cuanto a la imagen de la Fundación Malba como empleadora, creo que tiene una percepción positiva y una buena reputación, no solo por el contenido de la marca, sino también por la exclusividad y prestigio que se asocia con el mundo del arte y la cultura en general. Aunque el acceso a los museos y a las instituciones culturales se ha democratizado en gran medida, todavía existe una percepción de que son espacios para gente culta y sofisticada, y creo que la marca de Malba se beneficia de esa reputación.

Además, la Fundación Malba es una institución relativamente joven, pero ha logrado un posicionamiento rápido y fuerte. A pesar de que cumplirá apenas 22 años, parece que ha estado presente desde hace mucho más tiempo, lo que da una idea de la recordación y visibilidad que ha logrado. El edificio, la colección y los programas que ofrecemos han atraído a personas de gran prestigio, como escritores, directores de cine y artistas, lo que ha contribuido a consolidar nuestra marca.

En cuanto a la retención de talentos, creo que Malba es un lugar privilegiado para trabajar, ya que hay pocas instituciones como la nuestra en términos de ubicación y ambiente de trabajo. Además, es un lugar muy agradable y se trabaja en lo que nos interesa, lo que contribuye a generar un alto grado de satisfacción entre los empleados. Sin embargo, también es cierto que puede resultar difícil encontrar un equilibrio entre el trabajo y la vida personal, ya que muchas veces el consumo cultural que se da en el marco del museo forma parte de nuestra vida cotidiana.

En cuanto a las diferentes áreas de trabajo, creo que la experiencia puede ser muy diferente según el equipo y el jefe que tenga cada empleado. Como la Fundación Malba es un proyecto que comenzó con Eduardo Costantini, tiene una cultura de trabajo muy familiar, con sus ventajas e inconvenientes. Por un lado, hay mucha informalidad y flexibilidad en cuanto a las tareas que se realizan y los roles específicos, pero por otro lado, esto puede traducirse en una falta de reconocimiento y planes de carrera. Por lo

tanto, la experiencia laboral en Malba puede ser muy distinta según el área en la que se trabaje y la gestión que se haga de ella.

- Entrevistador: Quería preguntarte acerca de la marca del museo. ¿Cómo crees que funciona en términos de atracción para talentos que no están tan ligados al mundo del arte o de los museos?

- Directora Institucional: Bueno, creo que hay un cambio cultural en la sociedad, donde las condiciones de trabajo y la flexibilidad son más importantes que a qué se dedica uno. Esto puede ser más característico de la generación más joven, como los centennials y los millennials. Todavía hay algo de valor agregado en trabajar en una institución cultural en Argentina, especialmente en un proyecto sostenido con presupuesto propio. Pero sí, frente a nuevos empleados de otros segmentos, con ofertas de Home Office y horarios más flexibles, puede ser un desafío para nosotros, ya que el museo tiene un concepto más tradicional.

- Entrevistador: ¿Cómo asegura Malba que los empleados tengan un sentido de pertenencia y se sientan comprometidos y valorados?

- Directora Institucional: El museo está cambiando, y en ese proceso estamos teniendo mayores procedimientos y relacionando la autoridad de manera más transparente. Está más institucionalizado y profesionalizado, y los técnicos tienen mayor presencia en términos de poder dar su información pertinente en cada una de las áreas. Estamos en una transición hacia una organización más formal y organizada, y esto es parte del proceso de crecimiento en este sentido.

- Entrevistador: ¿Verías como positivo, por ejemplo, un programa que tenga que ver con que los trabajadores estén más contentos?

- Directora Institucional: Claro, creo que es parte de la transición. Hemos pasado de ser una organización familiar a un proyecto más institucional, y hemos identificado algunas áreas que requerían mayor equipo y no estaban siendo escuchadas. En cuanto a Recursos Humanos, la comunicación también ha experimentado una transformación. Hoy en día, no se trata solo de prensa, se hacen muchas cosas y no hay forma de que una o dos personas abarquen todo lo que implica el trabajo de la comunicación. En resumen, creo que estamos generando un cambio positivo en el museo.

- Entrevistador: ¿Cómo describirías la cultura de Malba en términos institucionales, pero también en términos de trabajo y qué valores crees que promueve la organización?

- Directora Institucional: La cultura de Malba para el exterior es un lugar de prestigio y calidad, lo que genera una percepción de marca muy positiva. Sin embargo, internamente hay limitaciones y falencias como cualquier organización. Al principio, Malba era más bien una organización familiar y hay una primarización de los vínculos, lo que lleva a una comodidad y resistencia al cambio. Muchas personas llevan muchos años en la organización, lo que dificulta la movilidad y generación de cambios. También es difícil marcar los límites entre la amistad y el trabajo más formal, y a veces la situación no exige profesionalismo debido a los vínculos de amistad.

- Entrevistador: En términos de valores, ¿qué valores rigen a Malba?

- Directora Institucional: Los valores que rigen a Malba son el sentido de pertenencia, compromiso, solidaridad y felicidad.

- Entrevistador: Quería preguntarte acerca de la comunicación interna y externa en Malba. ¿Cómo han medido la efectividad de la comunicación y qué medidas han implementado para mejorarla?

- Directora Institucional: Bueno, parte del trabajo que considero informal es que hay poco procesamiento de datos. No está acotada la generación de datos en todo sentido. Por ejemplo, las redes sociales y el surgimiento de Internet nos han dado información precisa sobre el impacto de la comunicación del museo, el nivel de adhesión, que antes podíamos tener en la cantidad de notas publicadas, pero ahora es como una información estadística en tiempo real gratuita que tenemos al instante a partir de todo lo que generamos nosotros. En ese sentido, es una información que dentro del área de comunicación es de consulta permanente, pero sí hay poco espacio para compartir la generación de datos también porque los equipos son chicos. Se necesita trabajar con una persona de procesos y también de sistemas/ IT para poder procesar mejor las estadísticas que se generan a nivel global en el museo y que eso genere también proyectos no a partir de cosas que son muy simples y que acá no hacemos. No tenemos un equipo de marketing para generar campañas adaptadas a los visitantes de cada uno, ni tampoco un servicio de

postventa. Pero por un lado, hay una enorme potencialidad porque eso que todavía no se hace y aún así el museo funciona, es un museo exitoso.

La comunicación interna está mejorando justamente en aquella estructura anterior más familiar. Ahora la comunicación interna empieza a tener una agenda propia, más allá de que no hay un espacio para desarrollar. Todavía estamos desarrollando en términos de esto de generar espacios de escucha de trabajo interdisciplinario de algunas acciones que puedan poner en juego otros saberes. Es difícil pensar desde la perspectiva de otros roles dentro de la propia organización. En empresas, eso es algo muy habitual y todavía acá me parece que hay como difícil de que eso suceda y que todavía no lo estamos haciendo. Pero creo que también porque es parte de un espacio de trabajo que a veces estamos todos muy a mil que haciendo una estructura que creo, no sé si todavía tan chica pero que satura respecto del tiempo de trabajo. Todavía no se hace pero todo por ahora diría que la comunicación interna es deficitaria, es poca la comunicación interna en relación a un espacio donde hay mucho manejo de información de pasillo. Entonces es un proyecto o un desafío para mejorar de poder transparentar la comunicación y la arquitectura de la organización para después ponerla en común.

- Entrevistador: ¿podría contarme qué iniciativas han implementado en Malba para promover una cultura de compromiso con la misión social y si se ha medido?

- Directora Institucional: Estamos en déficit con el compromiso de la misión. Parece que tenemos que trabajar mucho más en el desarrollo de un plan estratégico donde esa misión se actualice con objetivos y sea parte de una brújula que guíe el trabajo de todos, más allá de su área. Creo que no todo el mundo conoce la misión, pero eso se debe a la falta de puesta en común de los objetivos de la organización.

- Entrevistador: Para cerrar, ¿tienes algún comentario adicional sobre algo que te pregunté o que no te pregunté para aportar a mi investigación? ¿Dónde pondrías el foco hacia una mejora?

- Directora Institucional: Siempre fue un argumento no traer la lógica empresarial a este tipo de organizaciones, y más como esa percepción ligada al proyecto tan personal de una persona. Entonces, me parece que hay algo que tiene que ver con el tiempo. Yo trabajo hace 20 años acá, y antes trabajé solo en una pyme donde también hacía un montón de cosas. Entonces, no es que tengo tantos marcos de referencia, pero sí me parece que el museo fue atravesando diferentes etapas donde, sobre todo, la presencia

del ingreso de Teresa como presidenta de la Fundación y después este trabajo de organización, es el punto cero para trabajar algunas otras como herramientas que son básicas, no en el sentido de la proyección hacia afuera que Malba proyecta una imagen, ya sea dentro es un lugar de mucha informalidad, sean todos los niveles. Y esto de poder tener una misión, una visión, objetivos claros, pero que salgan del marco teórico, porque tenerlos, pueden estar en la web, pero si nadie los tiene presentes, no servirían. Pero sí, en términos de un proyecto en común, entonces ahí sí, creo que la comunicación interna y generar espacios de diálogo puede ser un buen punto de partida para proponer planes y dar mayor institucionalización al proyecto en el sentido de que todos sientan ese sentido de pertenencia que no está solamente ligado a la afinidad con los contenidos que todos tenemos y por el afecto que nos tenemos, pues somos un grupo que está hace muchos años juntos en muchos casos o que los que se van incorporando ya entran en una situación donde hay una situación social de mucha afecto y amistad, pero que le dé mayor formalidad al trabajo.

- Entrevistador: ¿cómo impulsarías estos cambios?

- Directora Institucional: viste de que en McDonald's hay diferentes puestos que tienen que pasar por otros ejercer otros roles para ponerse en el lugar de digamos como que hay algo de ese trabajo más empático que me parece que que no se da porque no nos damos ese espacio entonces. El tema me parece que no tengan que ver específicamente con el trabajo, sino con dinámicas de poner en común otras cosas para empezar a escucharnos.

Nosotros en comunicación, somos un área transversal que da servicio a todo el mundo. Entonces digo en ese sentido tenemos bastante relación, pero hay otras áreas que no, entonces creo que por ahí un buen punto de partida que genera espacios de conversación, que me parece que sí lo están haciendo con el equipo de atención al público y de ellos para con el resto, pero no entre nosotros

Por otro lado, ante determinados cambios institucionales o anuncios por ahí también generar un espacio de conversación que no sea sólo una comunicación unilateral, anunciamos que va a pasar esto, que sea una un espacio de escucha genuino y no solamente informar una decisión.

9.7. ANEXO G: Entrevista a la Curadora en Jefe

El diseño de la entrevista se describe en detalle en el “Capítulo 3. METODOLOGÍA” de la tesis, donde se incluyen los objetivos de la investigación, la población objetivo, el tamaño de la muestra, las preguntas y temas abordados y cualquier otra información relevante sobre la metodología utilizada.

A continuación se presenta la transcripción de la entrevista con la Curadora en Jefe.

- Entrevistador: Buenos días. ¿Cómo consideras que la imagen de la fundación Malba, como empleadora, influye para atraer y retener a los talentos?

- Curadora en Jefe: Malba es atractivo dentro de los museos del ámbito privado. No son tanto los espacios donde se puede trabajar en el rubro, Malba es el más visible, el que siempre tuvo una programación, digamos, más dinámica, más fuerte y me parece que dentro del conjunto de espacios, bueno, es muy atractivo para las personas en general. En cuanto a la retención de personal, me parece que Malba ha retenido donde hay perfiles que digamos que están desde el comienzo, digo gente con larga trayectoria, digo años y años más de 10 años en Malba. Me da la sensación que no es una estructura de gran movilidad. Entonces genera que bueno, depende la persona, digamos como que tal vez hay gente que prefiere irse. Porque tal vez a veces el caminito interno es un poco intrincado.

- Entrevistador: Muy interesante. La siguiente pregunta es cómo se asegura Malba de que los empleados tengan un sentido de pertenencia, se sientan comprometidos y valorados si es que si lo asegura de alguna manera.

- Curadora en Jefe: Bueno, me parece que en Malba, en algún punto, para mí es una institución muy querida. Yo trabajé en Malba antes, o sea, como que siento que tengo una vinculación que existe antes de este momento mío, como curador en jefe por varios otros proyectos que llevé adelante. Me parece que en general es una institución que genera una cierta amistad e identificación. Bueno, me parece que hay algo del atractivo de la colección que tiene Malba.

- Entrevistador: ¿Crees que sería útil tener algún programa de fidelización?

- Curadora en Jefe: Medir eso me parecería muy importante. Para mí estaría bueno pensar en algún premio porque en Fundación Proa, por ejemplo, una amiga mía me

contaba que tienen un premio anual que era un sueldo entero que pero que ellos lo trabajan muy bien porque tienen que justificarlo con toda una serie de pasos, un plan que que vos aplicas a ese premio en función de tus logros durante el año. Sí, a mí me parece que el tema de los premios es algo muy positivo, pues sobre todo el equipo que yo dirijo es un equipo. No sé si es feo lo que voy a decir, pero mi equipo es el que más se pone la camiseta, no quiero con esto desmerecer a otros equipos, pero digamos acá el core son las muestras y los que están hasta el domingo hasta cualquier hora o en toda la noche son ellos, digamos depende la coyuntura que obviamente tratamos de no generarlo, pero hay muestras como esta que tenemos ahora que no pudimos, no se pudo trabajar de otra forma. Digo entonces me parece que hay algo de eso, que la institución tendría que poder reconocerlo de otra manera y bueno, lo económico es una manera importante porque somos asalariados.

- Entrevistador: ¿Cómo describirías la cultura de Malba y cuáles crees que son los valores que promueve la organización?

- Curadora en Jefe: Bueno, me parece que Malba proyecta una cultura más en términos institucionales, si quieres, vinculada hacia la calidad, La excelencia también puede ser, pero es una palabra del siglo 19 para una institución como esta que es más moderna, pero sí como una cuestión de profesionalismo de estar alineado como socios internacionales y me parece que en términos de cultura laboral eso bueno, digamos hoy, yo creo que Malba está mucho mejor de lo que estuvo, pero como que por lo menos puedo hablar de Malba en sus comienzos, estaba bastante alejado. El tema de la profesionalización de Malba es un punto importante que se está debatiendo bastante por lo menos en el Board y Malba tiene que trabajar mucho.

- Investigador: Cuarta pregunta, ¿cómo ha medido la efectividad de la comunicación interna y externa en Malba, y qué medidas se han implementado para mejorarla?

- Curadora en Jefe: Yo no tengo ni idea si se midió o no, es como que en algún punto la comunicación no es mi núcleo. Creo que bueno que el tema de las reuniones de Cronograma apuntan un poco a eso me parece que igual se podría trabajar mucho más en ese sentido. Ahí hay cosas como que me parece que son difíciles de instalar desde un área y que sí sería bueno, que tal vez digamos como que sea una un marco más general porque yo hay cosas que desde mi área quiero instalar, pero me parece que hay que pensarlo más integralmente en toda la organización.

Bueno, yo pienso que en términos internos la comunicación de curaduría, es buena, tenemos distintas herramientas, que son perfectibles, pero yo entiendo que desde que yo llegué hay un chat en el cual estamos todos y antes eso no existía porque también los vínculos en el área estaban un poco más fragmentados. Desde que yo entré hubo bastantes movimientos en el equipo y se pudo generar una cosa más mancomunada, como por ejemplo tener un chat que nos da mucha practicidad para una comunicación más inmediata. Además nosotros hacemos reuniones, llego y lo primero que hago es bajar a la oficina del equipo y trato de pasar varias veces por día para tener una comunicación directa y fluida.

- Entrevistador: ¿Cómo describirías la comunicación y la coordinación entre los distintos equipos del museo?

- Curadora en Jefe: Bueno, creo que hay una comunicación real entre los equipos y eso nos permite llevar adelante todo lo que tenemos que hacer. Pero siempre se puede mejorar, y creo que podríamos tener una mejor coordinación en cuanto a la generación de reuniones con los distintos equipos. Se está haciendo, pero siempre hay margen para mejorar.

- Entrevistador: ¿Cómo han implementado iniciativas para promover una cultura de compromiso con la misión social de Malba? ¿Cómo se miden los resultados?

- Curadora en Jefe: Yo creo que la gente conoce la misión social. Sin embargo, la coach me estuvo diciendo que nosotros no conocemos tan bien la misión de Malba como deberíamos. Tal vez sea responsabilidad de recursos humanos instruir a las personas que llegan acerca de la misión. Por otro lado, me parece que también uno como persona interesada que ingresa a un trabajo puede necesitar, buscar y entender acerca de la misión.

En mi opinión, Malba cumple su misión, es decir, el estudio de la colección, la promoción del arte contemporáneo, la proyección de conocimientos, la realización de muestras y la divulgación o extensión de estos artistas. Asimismo, pienso que los empleados están comprometidos con la misión de Malba. En este sentido y volviendo alguna de las preguntas que planteaste antes creo que algunos incentivos serían buenos, me parece que por ejemplo, el hecho de que se haya vuelto a regalar caja navideña el año pasado, fue un lindo detalle. Teresa, la presidenta, está manejando bien la institución y los distintos equipos con el proceso de coach que estamos teniendo, también con detalles

como habernos invitado a su quinta lo que tiene un valor importante. Por lo tanto, me parece que esa línea se podría profundizar.

- Entrevistador: Para cerrar, ¿hay algún comentario adicional que tengas sobre algo que te pregunté o que no te pregunté que crees que podemos enfocarnos en para mejorar todo lo que hemos estado hablando?

- Curadora en jefe: Me parece que todo lo que has planteado está muy alineado con las problemáticas que se abordan en el proceso de coaching. Aunque no soy una experta en el tema, creo que hay algunas cuestiones como el incentivo y la comunicación que son importantes de trabajar, así como la profesionalización. Creo que lo que estás proponiendo se ajusta muy bien a esa línea, y es un camino para obtener resultados y avanzar.

Sin embargo, es importante señalar que para que los cambios tengan un impacto en otras áreas, es necesario que la institución proponga acciones concretas y consensuadas. Podemos proponer soluciones, pero necesitamos el apoyo y el consenso de la institución para llevarlas a cabo.

9.8. ANEXO H: Entrevista a la Presidente

El diseño de la entrevista se describe en detalle en el “Capítulo 3. METODOLOGÍA” de la tesis, donde se incluyen los objetivos de la investigación, la población objetivo, el tamaño de la muestra, las preguntas y temas abordados y cualquier otra información relevante sobre la metodología utilizada.

A continuación se presenta la transcripción de la entrevista a la Presidente:

- Investigador. La primera pregunta que te quiero hacer es, ¿cómo consideras que la imagen de Malba como empleadora influye para atraer y retener a los talentos?

- Presidenta: Yo creo que la imagen de Malba de hacia afuera, tiene una muy buena imagen por la cantidad de público que tenemos, por la excelencia de las actividades. Y no solamente por las muestras, sino también por literatura, por cine. Entonces, abarca a un público diferente. Y el hecho de que Malba haya tenido tantas exposiciones exitosas, creo que ella es algo que marca a nivel museo como un ícono. O sea, todas las personas que

vienen a Buenos Aires te recomiendan primero ir a Malba. No sé, en cuestión de visitantes, cómo andamos con Bellas Artes, pero estamos ahí. Okey.

- Investigador: Bien, eso sería la imagen por ahí desde el público general, que sin duda influye en la imagen después del trabajador que quiere venir a Malba. Y después la imagen como Malba, como empleador, ¿no? ¿qué tiene para ofrecerle a un trabajador? Y en esos términos, ¿crees que Malba también es atractivo?

- Presidenta: Yo creo que sí, que Malba, justamente por el prestigio que tiene Malba, tiene que ser atractivo para la gente.

- Investigador: Okey, principalmente sería su prestigio. La segunda pregunta es, ¿cómo asegura Malba que los empleados tengan un sentido de pertenencia y se sientan comprometidos y valorados?

- Presidenta: Eso es algo que para mí es inexplicable, no te lo puedo decir por qué, pero lo que sí yo vi cuando entré, que me reuní con, por el segundito día, con Foro, que la mayoría habían trabajado acá 15, 20 años, 10 años, había, salvo los Salvo los orientadores de sala, eran los que habían entrado hace poco, pero la mayoría, te diría, 80 percent, había trabajado acá entre 15 y 20 años, con lo cual te habla mucho de cómo es el museo cómo la gente se pone la camiseta del Malba.

- Investigador: ¿Y tenés una explicación para eso?

- Presidenta: No tengo una explicación. Quizás el hecho de que haya sido un museo que sigue agrandándose y sigue teniendo nuevos desafíos y es un museo burbujante, que sigue creciendo, hace que la gente de alguna manera se sienta cómoda y se quede. Siempre hay quejas, ¿viste? Pero por algo hay tanta gente que se quedó 20 años.

- Investigador.: Bien. Y en este sentido, ¿verías como algo positivo tener algún programa o algún plan que sirva como para generar mayor compromiso o mayor fidelidad o que los empleados estén más contentos?

- Presidenta: Sí, me encantaría tener un plan, ¿querés hacerlo?

- Investigador: Y en ese plan, ¿tenés algo en mente?

- Presidenta: No, por ahora lo que estamos haciendo, empezamos hace poquito, es el coaching para ver cómo podemos mejorar las relaciones interpersonales, el museo fue manejado por una familia antes. Acá hay muy buenos profesionales y por algo en las muestras y literatura son un éxito, pero faltan procesos, como despersonalización del fundador, aunque sea muy activo, pero falta profesionalizarse más.

- Investigador: La siguiente pregunta es, ¿cómo describirías la cultura de Malba y cuáles crees que son los valores que promueven esa cultura? Y si hay una cultura a nivel general y una cultura a nivel laboral, ¿no? Y a su vez si están alineadas.

- Presidenta: Yo creo que la cultura del día a día se está profesionalizando. El tema es que Malba ha sido siempre exitoso sin esa profesionalización del tema. Profesionalización, no sé si es la palabra que me gusta, porque eso no quiere decir que antes no había profesionales, sino modernización, si querés. Creo que sí, que hay mucho para mejorar, pero creo que Malba hacia afuera da la sensación de lo va a dar hacia afuera, es la sensación de lo que es hasta adentro, que es esa cultura de ponerse en la camiseta. Okey. La gente que trabaja acá tiene la camiseta puesta.

- Investigador: Y si tuvieras que elegir valores, ¿cuáles elegirías?

- Presidenta: Excelencia. No quiero referirme solamente a la muestra, que es lo primero que se me viene a la cabeza, sino a todos los otros sectores que trabaja. Excelencia, dedicación,. Yo lo resumo toda una palabra a tener la camiseta puesta, ¿viste que? Y hay que laburar, laburar hasta no sé qué hora, cuando viene una muestra, se quedan sábados y domingos. Nadie está viendo, a que hora se termina su jornada.

- Investigador.: Cuarta pregunta. ¿Cómo ha medido, Malba, si es que se midió, la comunicación interna y externa, y se ha tomado alguna medida para ir mejorando eso?

- Presidenta: Yo creo que la comunicación externa es buena y la comunicación interna es mala. Estamos revisando todo eso, que es justamente uno de los puntos flojos que tenemos.

- Investigador: ¿podrías profundizar más? ¿Cuáles son las causas o cómo inciden eso en el día a día de trabajo?

- Presidenta: Las causas las estamos justamente investigando, así que no te las puedo decir en este momento. Pero yo creo que falta mucho para que la comunicación interna sea mejor. Esa no es culpa de nadie, sino a lo mejor no sea cuando he puesto en cambio eso.
- Investigador: La quinta pregunta, ¿qué iniciativas han implementado para promover una cultura de compromiso con la misión social y si se han medido esos resultados?
- Presidenta: No, todavía no se ha hecho eso.
- Investigador: ¿y te parecería interesante?
- Presidenta: Sí, claro. Bueno, ahora estamos haciendo, vamos paso a paso. Yo te digo que eso es lo que nos gustaría, pero todavía no lo hemos implementado. Por ahora vamos haciendo el coaching, estamos haciendo la inversión tecnológica, que eso va a mejorar mucho el rapport entre las personas.
- Investigador: Y en este sentido, capaz te pregunto una percepción tuya, si vos creés o percibís que los empleados de Malba conocen la misión.
- Presidenta: No, creo que no, que eso todavía no falta comunicar. ¿A vos qué te parece?
- Investigador: yo creo que algunos sí y otros no, dependiendo también qué nivel de cercanía tienen con los sectores más estratégicos y la cúpula de la organización. Creo que mientras más cerca están de la cúpula, más conocimiento hay, y en la medida que se van alejando a las bases, hay más desconocimiento.
- Presidenta: Claro, eso es lo que dije. Ahora, el coaching, justamente es la conexión entre los directores para armar un equipo, que cada director baje. Claro. Entonces, es vertical y horizontal a la vez. Sí, eso.
- Investigador: Sí, genial. Y una pregunta como para cerrar, es si tenés algún comentario adicional, algo que te pregunté o que no te pregunté y crees que serviría como para la investigación.
- Presidenta: me interesa saber cuáles son los resultados de lo que nos contestó la gente, cuáles son las faltas, cuáles son los fallos, cuáles son las cosas buenas, digamos.