

**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA  
EDUCACIÓN**

**TEMA:**

**NUEVAS TENDENCIAS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO  
HUMANO: EMPLOYEE EXPERIENCE EN LOS PROCESOS DE  
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN**

**AUTORES:**

**Hinojosa Casquete, María Auxiliadora;  
Osorio Parra, Emily Valeria**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de  
Licenciada en Psicología Organizacional**

**TUTORA:**

**Psic. Alexandra Galarza Colamarco, Mgs.**

**Guayaquil, Ecuador  
13 de septiembre del 2019**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

## **CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **Hinojosa Casquete, María Auxiliadora** como requerimiento para la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**.

## **TUTORA**

f. \_\_\_\_\_

**Psic. Galarza Colamarco Alexandra Patricia, Mgs.**

## **DIRECTOR DE LA CARRERA**

f. \_\_\_\_\_

**Psic. Galarza Colamarco Alexandra Patricia, Mgs.**

**Guayaquil, a los 13 del mes de septiembre del año 2019**



**CARRERA** UNIVERSIDAD CATÓLICA **DE**  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
**PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

## **CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **Osorio Parra, Emily Valeria**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**.

### **TUTORA**

f. \_\_\_\_\_

**Psic. Galarza Colamarco Alexandra Patricia, Mgs.**

### **DIRECTOR DE LA CARRERA**

f. \_\_\_\_\_

**Psic. Galarza Colamarco Alexandra Patricia, Mgs.**

**Guayaquil, a los 13 del mes de septiembre del año 2019**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

## **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **Hinojosa Casquete, María Auxiliadora**

### **DECLARO QUE:**

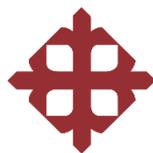
El Trabajo de Titulación: **Nuevas Tendencias de la Gestión del Talento Humano: Employee Experience en los procesos de Reclutamiento y Selección** previo a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional** ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 13 del mes de septiembre del año 2019**

**LA AUTORA**

f. \_\_\_\_\_  
**Hinojosa Casquete María Auxiliadora**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

## **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **Osorio Parra, Emily Valeria**

### **DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación: **Nuevas Tendencias de la Gestión del Talento Humano: Employee Experience en los procesos de Reclutamiento y Selección** previa a la obtención del título de Licenciada en Psicología Organizacional, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 13 del mes de septiembre del año 2019**

**LA AUTORA**

f. \_\_\_\_\_

**Osorio Parra Emily Valeria**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

## **AUTORIZACIÓN**

**Yo, Hinojosa Casquete, María Auxiliadora**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **Nuevas Tendencias de la Gestión del Talento Humano: Employee Experience en los procesos de Reclutamiento y Selección** cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 13 del mes de septiembre del año 2019**

**LA AUTORA:**

f. \_\_\_\_\_  
**Hinojosa Casquete María Auxiliadora**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

## **AUTORIZACIÓN**

Yo, **Osorio Parra, Emily Valeria**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Nuevas Tendencias de la Gestión del Talento Humano: Employee Experience en los procesos de Reclutamiento y Selección**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 13 del mes de septiembre del año 2019**

**LA AUTORA:**

f. \_\_\_\_\_

**Emily Valeria Osorio Parra**



Guayaquil, 13 de septiembre del 2019

**CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**  
**INFORME DE PLAGIO**

**URKUND**

Documento	<a href="#">NUEVAS TENDENCIAS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EMPLOYEE EXPERIENCE EN LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.docx</a> (D55093327)
Presentado	2019-08-28 15:36 (-05:00)
Presentado por	emilyzvop@gmail.com
Recibido	alexandra.galarza.ucsg@analysis.urkund.com
Mensaje	María Hinojosa - Emily Osorio <a href="#">Mostrar el mensaje completo</a>

0% de estas 45 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes.

**TEMA:** Nuevas tendencias de la Gestión del Talento humano: Employee Experience en los procesos de Reclutamiento y Selección

**ESTUDIANTES:** Hinojosa Casquete, María Auxiliadora;

Osorio Parra, Emily Valeria

**DOCENTE TUTOR:** Psic. Alexandra Patricia Galarza Colamarco, Mgs.

---

**Firma**

## **AGRADECIMIENTOS**

### **María Hinojosa Casquete**

A Dios, a mis padres, abuelos y hermano. Que con su paciencia y apoyo me han impulsado en estos años de carrera y han hecho de la misma, una grata experiencia.

### **Emily Osorio Parra**

Le agradezco a Dios y a mi familia quienes han sido mi soporte y respaldo para finalizar mi carrera universitaria.

## **DEDICATORIA**

### **María Hinojosa Casquete**

A mi familia, en especial a mis abuelos Manuel y Marcelo. Lo que soy, es gracias a ellos.

### **Emily Osorio Parra**

Mis logros se los debo a Dios, quien es el pilar fundamental de mi vida, a mis padres quienes han inculcado valores que me han permitido ser una mujer de bien. A mi hermano por ser mi ejemplo y a todas las personas que he conocido a lo largo del camino y me inspiran a ser la mejor.



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**  
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
CARRERA DE PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

f. \_\_\_\_\_

**MGS. GALARZA COLAMARCO, ALEXANDRA PATRICIA**  
DECANO O DIRECTOR DE CARRERA

f. \_\_\_\_\_

**MGS. CARRILLO SALDARREAGA, SOFÍA VIVIANA**  
COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. \_\_\_\_\_

**MGS. CHIQUITO LAZO, EFRÉN EDUARDO**  
OPONENTE

## Índice General

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>2</b>
<b>JUSTIFICACIÓN</b> .....	<b>5</b>
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	<b>6</b>
<b>FORMULACIÓN DEL PROBLEMA</b> .....	<b>11</b>
<b>OBJETIVOS</b> .....	<b>11</b>
<b>ANTECEDENTES</b> .....	<b>12</b>
<b>CAPITULO 1: ANTECEDENTES DE LA EMPRESA</b> .....	<b>14</b>
<b>CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>15</b>
<b>1.1 Mercado laboral actual en Ecuador</b> .....	<b>15</b>
1.1.1 Características del mercado laboral en Ecuador.....	16
1.1.2 Tipos de empleo.....	17
1.1.3 Tipos de empresa.....	18
1.1.4 Gestión del Talento humano en el Ecuador .....	20
<b>1.2 Nuevas tendencias del Talento Humano</b> .....	<b>22</b>
1.2.1 Liderazgo .....	22
1.2.2 La Fuerza laboral .....	23
1.2.3 Experiencia .....	24
1.2.4 Tecnología .....	25
<b>1.3 Employee Experience</b> .....	<b>26</b>
1.3.1 Definición del Employee experience .....	26
1.3.2 Estrategias del employee experience.....	28
1.3.3 Journey del employee experience.....	30
1.3.4 Beneficios del employee experience .....	32
1.3.5 Cinco prácticas que influyen en el employee experience.....	33
1.3.6 Componentes del employee experience .....	35
1.3.7 Variables del employee experience.....	38
<b>1.4 Generaciones</b> .....	<b>43</b>
1.4.1 Generación Baby Boomer .....	43
1.4.2 Generación X .....	44
1.4.3 Generación Y .....	44
1.4.4 Generación Z .....	46
<b>1.5 Proceso de Atracción Reclutamiento y Selección</b> .....	<b>47</b>

1.5.1 Reclutamiento.....	47
1.5.2 Tipos de reclutamiento .....	47
1.5.3 Fuentes de Reclutamiento.....	49
1.5.4 Proceso de Selección.....	49
1.5.5 Pasos para realizar el proceso de selección .....	50
1.5.6 Atracción de Talento.....	51
1.5.8 Nuevas Tendencias de Atracción de Talento .....	53
<b>CAPÍTULO 3: MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>56</b>
3.1 Tipo de investigación .....	56
3.2 Enfoque .....	56
3.3 Método.....	57
3.4 Muestra y Población .....	57
3.5 Técnicas .....	57
3.6 Variables de investigación .....	60
<b>CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE DATOS .....</b>	<b>61</b>
4.1 Grupo focal .....	61
4.2 Aplicación Journey Map.....	63
<b>CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>70</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>75</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>78</b>

## Índice de Tablas

Tabla 1: Tabla de Indicadores Macroeconómicos del país .....	8
Tabla 2: Preguntas para el grupo focal .....	78
Tabla 3: Pregunta de la variable Employee Experience .....	79
Tabla 4: Pregunta de la variable instrumentos .....	79
Tabla 7: Pregunta de la variable metodología .....	79
Tabla 5: Pregunta de la variable obstáculos .....	79
Tabla 6: Pregunta de la variable grupo de interés .....	79
Tabla 8: Preguntas de la variable beneficios .....	79
Tabla 9: Pregunta de la variable organizaciones que cuenten con el Employee Experience.....	79

## Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Tipos de empresas según el número de colaboradores.....	18
Ilustración 2 Ciclo de vida del empleado .....	28
Ilustración 3 Las esferas del Employee experience .....	33
Ilustración 4 Facetas del Employee experience .....	34
Ilustración 5 Grupo Focal 1 .....	104
Ilustración 6 Grupo Focal 2.....	104

## RESUMEN

El siguiente proyecto se desarrolló en una empresa privada ecuatoriana que no cuenta con un programa de Employee Experience. El objetivo del proyecto fue determinar el aporte del Employee Experience en la estrategia del negocio, mediante la aplicación de herramientas cualitativas. Se aplicó un grupo focal a tres personas que han implementado este proceso en su organización para conocer de los procedimientos realizados, la metodología utilizada, las dificultades y beneficios del proceso. También se aplicó la metodología del Employee Journey Map de los procesos de Reclutamiento y Selección en una empresa mediana dedicada a la renta de equipos para la construcción e infraestructuras y cabañas para eventos en la ciudad de Guayaquil. Para la aplicación del proceso se consideraron los colaboradores que fueron vinculados en los últimos ocho meses a la empresa que pertenecen a cargos operativos y administrativos (arquetipos). El proyecto realizado permitió identificar la experiencia de los empleados en relación a los procedimientos establecidos en la organización y las necesidades de sus colaboradores. La investigación permitió definir que la mayoría de las empresas ecuatorianas no conoce este proceso y que apenas algunas entidades financieras y de salud la han implementado, pero solo para los procesos de reclutamiento y selección y solo a ciertos segmentos de la población.

***Palabras claves: Employee Experience, Journey Map, Arquetipo, Satisfacción, Reclutamiento y Selección.***



## **INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo de titulación denominado Nuevas tendencias de la gestión del talento humano: Employee Experience en los procesos de reclutamiento y selección tiene como finalidad definir la aplicación de employee experience durante el proceso de contratación del colaborador en empresas nacionales. Este proyecto se ha adaptado al contexto ecuatoriano, puesto que en el país este tema es nuevo y pocas empresas lo han implementado dentro de su estrategia corporativa.

Hoy en día la gestión del talento humano está cambiando a partir de nuevos conceptos que surgen con la finalidad de mejorar la calidad de vida del colaborador, crear un clima laboral adecuado que permita generar experiencias gratas en los empleados. Como gestores de cambio, el Área de Recursos humanos debe innovar en sus procesos, tener empatía con sus colaboradores y convertirse en el aliado estratégico que permita el crecimiento de la compañía.

El employee experience es la suma de todas las experiencias que el colaborador vive durante toda la estadía en la organización: inicia desde el primer contacto mediante la atracción del candidato a la empresa hasta el momento que este se desvincula como empleado de la organización. Actualmente en Ecuador este concepto está en sus inicios, puesto que no existen proyectos terminados relacionados a este tema.

De acuerdo al análisis realizado, es posible establecer que hace pocos años atrás se empezó a aplicar este proceso dentro de las organizaciones, iniciando en países más desarrollados como Estados Unidos, Canadá y España, luego de darse cuenta que para tener una excelente experiencia del cliente, es necesario que el empleado sea fan de la compañía. Con el proceso del employee experience es posible lograr estos resultados. Se trata de un efecto dominó, donde el empleado que se siente satisfecho en la empresa gestiona un servicio adecuado al cliente, permitiendo tener buenas experiencias con la compañía.

Este proyecto se inició por el interés de conocer acerca de esta nueva tendencia que está llegando al país y conocer la evolución del Área de Talento humano en un país de Latinoamérica como es el Ecuador, entendiendo que Recursos humanos se convierte cada vez más en el aliado estratégico de la organización.

La investigación se realizó a nivel bibliográfico, donde se pudo conocer los avances teóricos respecto al tema, así también se realizó un trabajo de campo donde se aplicó un grupo focal a personas que han trabajado en la implementación de proyectos de employee experience en sus organizaciones en el ámbito financiero y de la salud. Entre los tópicos de las preguntas del grupo focal se trabajó en las metodologías de implementación y los resultados que la aplicación del Employee experience tuvo en sus organizaciones. Durante la investigación no hubo obstáculos y la apertura de información que tuvimos por parte de los participantes fue muy amplia y de mucha utilidad para la realización del proyecto, lo cual permitió el desarrollo del trabajo.

Para este proyecto se usó el método del Design thinking puesto que esta herramienta permite fomentar la innovación en proyectos centrados en las personas. Como herramienta adicional al grupo focal también se aplicó un Employee journey map al personal que fue contratado recientemente, puesto que ellos tienen todavía recuerdos frescos acerca de cómo fue su proceso de contratación.

Como objetivo del proyecto se ha propuesto determinar el aporte del Employee experience en la estrategia del negocio, mediante la aplicación del Employee journey map en el proceso de contratación del empleado. Entre sus objetivos específicos tenemos los siguientes: identificar la situación actual de la Gestión del Talento Humano en Ecuador a través de una revisión bibliográfica y documental, establecer el estado actual del Employee Experience en Ecuador a través de un grupo focal a profesionales que están implementando en sus organizaciones este proceso y aplicar estrategias del Employee Journey Map que en una empresa ecuatoriana a través del Employee Journey Map que

permita identificar la experiencia de los colaboradores en el proceso de reclutamiento y selección.

Actualmente las organizaciones multinacionales están abandonando los modelos tradicionales de gestión del talento humano y se está aplicando una nueva forma de establecer relaciones positivas con el enfoque del employee experience, con la llegada de los millennials las empresas se ven obligadas en fortalecer su trato con la fuerza laboral, puesto que esta nueva generación demanda de experiencias y para ello se debe entender cuáles son las vivencias y percepciones que ellos tienen, para así tomar medidas que generen cambios.

Este trabajo se encuentra dividido en 3 capítulos con los siguientes temas a tratar: en el capítulo 1 están los antecedentes de la empresa, Capítulo 2 consta del marco teórico abarca temas relacionados al mercado laboral actual del Ecuador, nuevas tendencias del talento humano, employee experience, Generaciones y proceso de atracción, reclutamiento y selección. El Capítulo 3 Marco metodológico y variables del employee experience, satisfacción laboral, proceso de contratación y las generaciones activas laboralmente y finalmente el capítulo 4 Análisis de datos está conformado por el marco metodológico.

## **JUSTIFICACIÓN**

Esta investigación tiene como objetivo principal determinar el aporte del Employee experience en la estrategia del negocio, mediante la aplicación del employee journey map con el fin de conocer las experiencias que los colaboradores tiene durante su estadía en una empresa del Ecuador. Esta información es de utilidad para las organizaciones que estén interesadas en aplicar una estrategia innovadora que permita crear experiencias gratas a sus colaboradores para que se sientan satisfechos con la empresa.

A través de una investigación documental y cualitativa se va a conocer el estado actual de las tendencias de recursos humanos en Ecuador como es el Employee experience y los tipos de proyectos que se pueden implementar en empresas medianas ecuatorianas para fomentar la experiencia del empleado.

La experiencia del colaborador influye en la rotación y ausentismo del personal, puesto que al sentirse valorados los colaboradores se comprometen en sus laborales y así se evitar el deseo de faltar o desvincularse de la empresa. Las experiencias se deben formar desde el primero momento que el candidato tiene contacto con la empresa, por lo tanto esta experiencia se debe generar durante el proceso de reclutamiento y selección.

En cuanto a la propuesta de valor para el empleado por parte de recursos humanos no solo debería ser de preocuparse por el desarrollo laboral de este, sino que también de ofrecerle una buena propuesta, que aliente al colaborador a ser parte activa del desarrollo del negocio.

Este proyecto es viable puesto que se va a presentar una nueva tendencia que permita en un futuro cercano que las empresas pequeñas y medianas con bajo presupuesto apliquen proyectos que mejoren la experiencia del cliente interno, como estrategia para fomentar un buen clima laboral.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La suma de todos los momentos que los colaboradores han experimentado durante toda su estadía en la empresa se la denomina *Employee experience*. Esta nueva tendencia de la gestión del talento humano nació del *Customer experience*, un término que se utiliza en el marketing, cuyo propósito es generar una buena interacción con el cliente durante todo el ciclo de la compra (antes, durante y después) para que se lleve una grata experiencia.

Actualmente, a nuestra sociedad no le basta comunicar un mensaje, sino compartir una experiencia que genere impacto a las personas que se quiere llegar. Las empresas están enfocadas en su personal interno, puesto que, ellos son quienes les van a dar ese valor agregado al trabajo que realizan.

Maslow con su teoría de la motivación humana, argumenta que todas las actividades que realizamos están enfocadas en satisfacer nuestras necesidades. Las experiencias de los colaboradores durante toda su estadía en la empresa, le permiten al colaborador cubrir sus necesidades y estar satisfechos con la misma.

Hace algunas décadas atrás, había poca conciencia sobre lo que pensaba y sentía el empleado; por lo general todo era controlado por el dueño de la empresa y el empleado solo obedecía órdenes. Además, no se tomaba mucho en cuenta si el colaborador estaba satisfecho o no con la organización en la que laboraba.

En la teoría X de Mc Gregor basada en un estilo de administración tradicional y estricto, consideraba al trabajador como un medio para la producción, los superiores creían que el empleado solo se movía por dinero, que eran vagos, irresponsables, incapaces de ejercer el autocontrol, por lo tanto, había que aplicar un liderazgo autocrático, en donde se creen esquemas de trabajo, las tareas sean controladas por los superiores exigiendo respeto y obediencia sin cuestionar nada.

Actualmente, con la llegada de la era digital, la globalización y con una nueva organización generacional, los empleados buscan experiencias, que

van más allá de trabajar en una marca conocida. Cada interacción que ellos tengan con la empresa debe ser una buena experiencia para que lo motive a una vida laboral satisfecha y segura. No solo se aspira a que un empleado quiera trabajar en una empresa, sino crear un espacio de trabajo en donde el colaborador quiera permanecer por un tiempo, tomando en cuenta que la actual generación *millennial* es poco comprometida cuando no siente satisfacción en aquello que hacen, por esa razón, la guerra de la atracción y retención del talento humano está a la vanguardia.

Hoy en día, muchas empresas americanas y europeas han creado un departamento de *Employee experience*, cuyo fin es crear estrategias que hagan a la empresa un excelente lugar para trabajar. A continuación se va a dar ejemplo de empresas que han implementado el *Employee experience* dentro de su departamento de Recursos Humanos:

Airbnb, empresa norteamericana que brinda servicio de alojamiento a través de una plataforma digital, tiene como eslogan “necesitan crear un espacio en donde los empleados quieran pertenecer”, por lo que el sentido de pertenencia comienza en la empresa primero se debe hacer sentir al colaborador la pertenencia interna y así romper las paredes con los clientes. Entre una de sus principales estrategias para fomentar la experiencia en los empleados es el Airshare, un programa formativo que permite a los trabajadores enseñar sus hobbies al resto de sus compañeros de trabajo, con el fin de desarrollarlos. Adicionalmente está el lugar de trabajo cómodo con salas de diversión, cocinas, etc., y la cultura de innovación que tiene.

Una plataforma web *The employee experience index* clasifica a 252 organizaciones alrededor del mundo como buenos lugares para trabajar, estas puntuaciones se basan en 17 variables distribuidas en 3 entornos: la cultura con una puntuación máxima de 70, la tecnología con 19.5 y el espacio de trabajo con 26 los cuales son los elementos que más le preocupan al empleado en el trabajo. En el top 6 del 2019 se encuentran las siguientes empresas: Facebook, google, Apple, LinkedIn, Ultimate software y Airbnb.

En España en el año 2018 se presentaron los resultados del BEX (Barómetro de experiencias de empleados) que se encarga de medir y analizar las percepciones y sensaciones que tienen los colaboradores a las políticas empresariales, en esta medición participaron 51 empresas de 13 sectores con más de 7765 empleados.

En Latinoamérica y en el Ecuador los mejores ambientes de trabajo los mide la empresa Best place to work: En Latinoamérica los mejores lugares para trabajar son: DHL Express, Mercado libre, Cisco, Dell, Accor y en Ecuador: Mc Donald's Ecuador, Banco internacional, Banco del Pacífico, Arca continental, De Prati, Inalecsa en el top 6 de los mejores lugares del 2018 para trabajar. Entre las principales variables para lograr este resultado están: el nivel de confianza que tienen los colaboradores en sus líderes, el nivel de orgullo que tienen sus colaboradores y cómo es la relación entre los pares y colegas. Las 5 dimensiones que son consideradas para calificar a las empresas son: credibilidad, respeto, imparcialidad, orgullo y camaradería.

De acuerdo a un estudio realizado por Deloitte (2018) en América Latina, la gestión del talento humano es mucho más complicada, puesto que los cambios que sufre el contexto socioeconómico, necesitan un grado superior de flexibilidad organizacional y una visión estratégica a un plazo más largo.

La situación socioeconómica también influye mucho en la gestión del talento humano de cada país, puesto que, de ella depende el desarrollo de actividades que la organización realice. "Los factores económicos con mayor relevancia son: PIB, tasa de inflación, tasa de desempleo, tasa de población económicamente activa" (Deloitte, 2018, 04). "El producto interno bruto es el indicador económico más utilizado, junto a la inflación y la tasa de desempleo para fijar presupuestos" (Deloitte, 2018, 05).

Indicadores Macroeconómicos						
(US \$)						
Países	PIB (MM)	Desempleo	PEA	Inflación	Incremento 2018	SBAS 2018
Argentina	\$544,735	8%	60%	24.80%	20%	\$446
Brasil	\$1798,622	13%	55%	2.95%	4%	\$ 288
Chile	\$247,025	7%	58%	2.30%	-	\$463
Colombia	\$282,357	9%	70%	4.09%	6%	\$273
Ecuador	\$97,802	5%	68%	-0.09%	3%	\$386
México	\$1046,925	3%	59%	7%	4%	\$142
Panamá	\$59,000	6%	64%	2%	3%	\$555
Perú	\$195,299	7%	77%	4%	5%	\$262
Uruguay	\$52,420	8%	63%	6%	2%	\$467

\*Información actualizada a febrero 2018

**Tabla 1:** Tabla de Indicadores Macroeconómicos del país

Fuente: Deloitte 2018

El rol de los recursos humanos en empresas nacionales y multinacionales de América Latina ha sido administrativo de soporte, resultado sacado de una investigación realizada por Deloitte en donde se indicó que el 70% de empresas nacionales hacen tareas administrativas de soporte y el 30% se encargan del control y del cumplimiento de políticas de la empresa.

Las prácticas de RRHH en Latinoamérica se originaron y desarrollaron en el proceso de industrialización del sector, en donde tuvo mucha influencia la práctica de las multinacionales extranjeras; lo cual provocó una mezcla en el sistema de administración de Recursos Humanos.

En cuanto a los subsistemas del Área de Recursos Humanos en Latinoamérica los más desarrollados son: Reclutamiento y Selección; Capacitación y Nómina, teniendo como principales desafíos en la gestión de talento humano: la mejora de los subsistemas, la gestión del cambio, el desarrollo organizacional y la compensación.

En Ecuador los sistemas con mayor desarrollo son: Reclutamiento y Selección, Desarrollo organizacional, Capacitación y Nómina; y faltan de desarrollar: Compensación estratégica, Comunicación organizacional y Gestión del cambio.

De acuerdo a la revista Ekos (2016) en la actualidad los trabajadores buscan ser percibidos como clientes o socios, mientras que los altos ejecutivos reconocen la necesidad de tener una estrategia en la construcción de su cultura corporativa para que ésta no sea definida por un glassdoor o las redes sociales.

Según José Antonio Torres, Presidente Ejecutivo de The Edge Group el personal que está feliz tiene menor probabilidad de abandonar su trabajo, son más innovadores, puesto que, su creatividad se maximiza y disfrutan las cosas que hacen y así cumple las tareas (Ekos, 2016). Fomentar las emociones positivas en los colaboradores permite a las empresas tener mayores posibilidades de cumplir y sobrepasar los objetivos estratégicos.

De acuerdo a Ekos (2016) hay varias prácticas que el profesional puede realizar para incrementar los niveles de felicidad y bienestar, entre ellos están: ejercicio, meditación, generosidad, conexión emocional con seres queridos, aprendizaje, y sentido de propósito.

Por lo tanto, entre los principales retos a los cuales se enfrenta las áreas de Recursos Humanos en Ecuador es posicionarse no tan solo como un soporte administrativo, sino ser un aliado estratégico que contribuya al crecimiento del negocio. Actualmente el departamento de Recursos humanos está en un proceso de transformación, con el que pueda generar un impacto en el logro de los objetivos organizacionales, lo cual va a provocar que la experiencia del empleado sea mucho más efectiva, para que su felicidad, bienestar y un buen estado de ánimo sean elementos claves en la obtención de los objetivos organizacionales.

## **FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo la aplicación del Employee experience, aporta a la estrategia del negocio?

## **SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuál es la situación actual de la Gestión del Talento Humano en el Ecuador?

¿Cuál es el estado actual del Employee Experience en el Ecuador?

¿Qué estrategias se utilizaría para aplicar el Employee Experience en empresas ecuatorianas?

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo General**

Determinar el aporte del Employee Experience en la estrategia del negocio, mediante la aplicación del employee journey map en el proceso de contratación del empleado.

### **Objetivos Específicos**

Identificar la situación actual de la Gestión del Talento Humano en Ecuador a través de una revisión bibliográfica y documental.

Establecer el estado actual del Employee Experience en Ecuador a través de un grupo focal a profesionales que están implementando en sus organizaciones este proceso.

Aplicar estrategias del Employee Experience en una empresa ecuatoriana a través del employee journey map que permita identificar las experiencias de los colaboradores en el proceso de contratación.

## **ANTECEDENTES**

Un estudio realizado por Deloitte University en el año 2017, menciona que el Employee Experience no solo abarca los momentos generados por el área de Talento Humano, sino por la organización en su totalidad. El Employee Experience es una tendencia que nace de la inserción de las nuevas generaciones en el mercado laboral en los últimos años. Se lo entiende como aquellos factores y momentos que influyen directamente en la instancia del colaborador en las organizaciones. Estos momentos pretenden brindar comodidad, felicidad, compromiso en los colaboradores hacia las empresas. Los colaboradores buscan más que estabilidad laboral, un lugar en el que se sientan a gusto y perciban la preocupación hacia ellos por parte de las empresas.

IZO, una consultora internacional en el 2018 explica actualmente en este punto, el employee experience tiene un especial protagonismo como un factor táctico y estratégico. Los colaboradores tienen expectativas respecto a la organización, buscando un lugar en el que deseen permanecer no solo por factores económicos, sino por la experiencia que pueden llegar a tener durante su ciclo laboral. El employee experience es un conjunto de factores que se constituyen para poder crear, perfeccionar y transformar la experiencia del colaborador, desde la óptica del empleado, de lo que necesita y espera de su relación con la compañía.

Un estudio elaborado por Denise Lee Yohn publicado en el año 2016 por el Harvard Business Review, reveló que existe una relación directa entre la experiencia de los colaboradores y el desempeño de las empresas, basándose en el diagnóstico de necesidades, e identificando los deseos del empleado. Incluso, se descubrió que aquellas organizaciones que se enfocan en la experiencia del empleado, obtuvieron cuatro veces más ganancias y el doble de ingresos en comparación con las empresas que no lo hacían.

Maylett & Wride (2017) mencionan que el Employee Experience no es solo un factor de lo que la organización hace por los colaboradores, sino que

también es el resultado de cómo perciben estas experiencias y si se asemejan o no con sus expectativas. (p. 13)

Esto quiere decir que, la inversión en la experiencia del empleado tiene consigo una repercusión positiva no solo en el talento, sino en la productividad, cuando hablamos de empresas norteamericanas. El contexto socioeconómico de Latinoamérica es totalmente diferente y de ahí viene el principal desafío para la implementación de este programa en el Ecuador.

El Employee Experience trabaja conjuntamente con el Área de Marketing en la mayoría de las empresas, para así poder alinear la satisfacción del cliente interno con la del cliente externo. Los colaboradores son la imagen de la marca. Son ellos quienes tienen contacto directo con los clientes. Aunque los clientes tienen un acercamiento a la marca por la publicidad, la interacción la tienen más con los vendedores quienes buscan la manera de resolver sus inquietudes. Los clientes son seres humanos, y los seres humanos responden de una determinada manera a los comportamientos de los otros. La consecuencia de las reacciones del cliente externo no solo se debe al eslogan o a los productos.

Es una oportunidad para poder promover un área en el Talento Humano que abarque más que el área administrativa, sino que contribuya al crecimiento de los colaboradores y los forme como un aliado estratégico.

Es por eso que en esta investigación, propone implementar un employee journey map en empresas medianas. Ya que estas, están cimentando su planeación estratégica, está madurando en el mercado laboral y su mentalidad puede ser flexible ante los cambios que convienen al personal.

## **CAPITULO 1: ANTECEDENTES DE LA EMPRESA**

La empresa de aplicación forma parte de un Holding Internacional, sin embargo sus operaciones únicamente radican en el país, su negocio se basa en la renta de equipos para la construcción e infraestructuras y cabañas para eventos.

El Holding nació en 1946, en 1996 se crea la primera empresa que se encarga de la parte de eventos, en el 2001 se conforma la división de ingeniería en donde empieza el negocio actual y en el 2013 se constituye oficialmente.

Actualmente es considerada como una mediana empresa puesto que su plantilla cuenta con aproximadamente 100 personas distribuidas en sus dos plantas principales en Guayaquil y Quito y sucursales en Cuenca, Portoviejo, Ambato, Ibarra.

La empresa ofrece soluciones: para la construcción, para accesos, apuntalamientos, formaletas y eventos. A lo largo del tiempo sus herramientas y la experiencia técnica de sus colaboradores han ayudado a la construcción de varias edificaciones importantes en el país.

La empresa tiene como misión: Atender a nuestros clientes del sector de la construcción e industrial, ofreciendo la venta o renta de sistemas de acceso, apuntalamiento, formaletas y otras soluciones técnicas. Los servicios incluyen diseños, asesorías técnicas y atención personalizada. Respecto a la visión: Ser el líder en soluciones de Ingeniería para el mercado de la construcción, que garantice calidad, seguridad y eficiencia en los proyectos del Ecuador.

Entre sus principales valores destacan la experiencia, integridad, creatividad e innovación y la pasión por el servicio

Como valor agregado de la organización, la empresa da soporte con evaluaciones técnicas según el requerimiento del cliente, ofrece servicio de diseño de estructuras y genera soluciones que permitan la optimización de materiales con la finalidad de aumentar la rentabilidad del proyecto.

## **CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO**

### **1.1 Mercado laboral actual en Ecuador**

Basándose en estudios anteriormente realizados en el Ecuador por el INEC, se conoce que las condiciones del mercado laboral han tenido una estabilidad relativa al igual que el desempleo. En Ecuador, a partir del mes de diciembre en el año 2014, el empleo adecuado disminuyó, y en su contraparte el desempleo tuvo un incremento desde el año 2012 teniendo un crecimiento progresivo que se acentúa en diciembre del 2015.

La mayor población empleada se sitúa en el área urbana, aunque se encuentren agrupadas en subempleos. Por el otro lado, en la población rural se encuentra en mayor cantidad el empleo no remunerado en comparación a la población urbana. Se debe tomar en cuenta que hay varios factores que influyen en el mercado laboral, tal como es el género, la brecha de edades, entre otros.

El desempleo se va incrementado por la percepción que poseen los jóvenes respecto al mercado de trabajo en Ecuador y las condiciones que este les ofrece para dar inicio a su vida laboral. En sí, el mercado no se está adaptando a los distintos contextos, necesidades ni aspiraciones de los jóvenes. (Olmedo, 2018, p.1)

En el año 2018, el INEC realizó una estructura del mercado laboral del Ecuador, en el cual se refleja la situación. En aquella estructura, se evidencia que poco más de 7,7 millones de los ecuatorianos poseen empleo, a diferencia de los 373 mil que no lo tienen.

### **1.1.1 Características del mercado laboral en Ecuador**

El mercado laboral en el Ecuador cuenta con una cantidad representativa de trabajadores que se encuentran en el sector informal, sector en el cual no se aplican leyes o reglas establecidas en materia laboral. Este fenómeno ha provocado que gran parte de la normativa relacionada, aparte a importantes grupos de la economía y cause una baja calidad de las condiciones laborales.

Adicionalmente, la seguridad social no alcanza al 60% de la población en el país.

Un problema para el mercado laboral es el subempleo en los grupos vulnerables, sean estos los indígenas y mujeres. En su momento, el gobierno emprendió reformas en materia laboral, para que se reduzcan estas brechas y disminuir aquellos problemas en el Ecuador.

Como se evidencia, la situación actual de Ecuador en cuanto al empleo es crítica. Se ha buscado la manera de generar puestos de empleo adecuado. El empleo adecuado, según los estudios realizados por el INEC, tuvo un crecimiento en diciembre del 2017 al igual que el mes de diciembre del año 2016. Por otro lado, el empleo informal ha crecido un 2% en los últimos dos años.

El subempleo, en cambio, en el año 2015 marcó un 14% pero en el 2016 y 2017 marcó un 19%, es decir que el porcentaje se está incrementando de manera representativa. El INEC, señala que para que se generen empleos influye netamente el desarrollo y estabilidad de las empresas. Determina que, cada diez plazas de trabajo, ocho son generadas por el sector privado y dos por el sector público.

Se ha determinado que, el comportamiento de las empresas en el sector privado se debería analizar. Puesto que, el 30% de las empresas en el 2017 no realizaron aumentos de sueldos. Sin embargo, se tiene una visión optimista que aquello suceda. En caso de que no se puedan realizar los aumentos salariales, las empresas buscan una estrategia de compensación

diferente, como ofrecer servicios de guarderías, horarios flexibles y actividades sociales recreativas.

Roberto Estrada, socio de Deloitte Consulting, en una entrevista realizada a varios empleados, señala que el 78% están de acuerdo en que la experiencia del empleado debe ser una prioridad en las organizaciones, porque esto genera una mayor productividad y el fortalecimiento del compromiso con la organización.

Además, Deloitte Consulting en el 2017, desarrolló una encuesta a empleados ecuatorianos para comprender cuál era la motivación que tienen en sus puestos de trabajo. Los resultados reflejan que los empleados están en algunos casos de acuerdo en que perciben paquetes salariales competitivos y la otra parte señala que su remuneración es justa.

Esto confirma que, el mercado laboral en el Ecuador no está teniendo estabilidad a pesar de que se busquen los medios para crear un campo de trabajo adecuado y competitivo para el talento que se está insertando en las organizaciones.

### **1.1.2 Tipos de empleo**

En Ecuador, se conocen tres tipos de empleos: empleo adecuado, empleo inadecuado, y el subempleo. El INEC (2016) define al empleo adecuado como aquel empleo que, durante la semana, perciben ingresos superiores al salario mínimo. En este empleo, se labora igual o más de 40 horas a la semana como se estipula en la ley. Independientemente del aspiración y disponibilidad de trabajar horas adicionales.

En esta categoría también están aquellas personas que durante la semana perciben ingresos laborales o superiores al salario mínimo, trabajando menos de 40 horas, pero sin el deseo de trabajar horas adicionales.

Por otro lado, el empleo inadecuado hace referencia aquel empleo que no logra satisfacer aquellas estipulaciones mínimas de horas o ingresos, durante la semana perciben un salario inferior al salario mínimo y trabajan menos de 40 horas a la semana. Pueden o no tener el deseo de trabajar

horas extras. Otro tipo de empleo inadecuado, es aquel en que las personas durante la semana de referencia, perciben ingresos inferiores al salario mínimo y/o trabajaron menos de la jornada legal y no tiene el deseo o disponibilidad de trabajar horas adicionales.

Por último, el subempleo es aquel que durante la semana percibe ingresos inferiores al salario mínimo trabajando menos de la jornada laboral legal y tiene el deseo de cumplir con horas adicionales. El empleo remunerado es aquel empleo en el que, las personas durante la semana de referencia no perciben ingresos laborales. En esta categoría se encuentran los trabajadores no remunerados del hogar. El empleo no clasificado, son aquellas personas que son empleadas que no se pueden ser clasificadas tales como empleados adecuados, inadecuados o no remunerados.

### **1.1.3 Tipos de empresa**

La empresa, es la unidad que da sustentabilidad económica a las naciones brindando ganancias, oportunidades de empleo, relaciones sociales, producción y brinda una mejor oportunidad de vida a los ciudadanos. Los elementos para que una empresa funcione de manera adecuada, son: capital, trabajo y recursos materiales.

Las empresas se pueden clasificar de acuerdo con la actividad que desarrollen, pueden ser: empresas del sector primario, sector secundario y sector terciario. Cuya clasificación alternativa se la conoce como: empresas industriales, comerciales y de servicio.

La OBS Business School (2019) menciona que las empresas industriales se entienden como aquellas que su actividad primordial es la producción de bienes mediante la transformación de materia prima. Estas industrias se clasifican en:

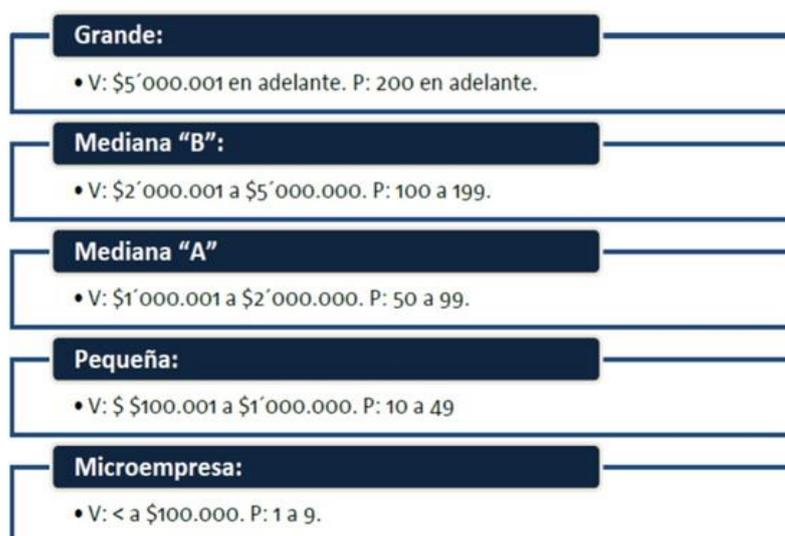
Extractivas: se dedican a la explotación de recursos naturales, renovables o no renovables.

Manufactureras: empresas que transforman la materia prima en el producto terminado

Las empresas comerciales son aquellas que actúan como intermediarias entre producto y consumidor. Se especializan en la compra y venta del producto terminado. Se clasifican en mayoristas, minoristas y comisionistas. Y, por último en esta clasificación de empresas de acuerdo a su actividad, están las de servicio. Como su nombre lo indica, con aquellas que brindan servicio a la comunidad tales como: transporte, salud, turismo, educación, entre otros.

Otra clasificación de las empresas es de acuerdo a la procedencia de capital. Aquí se encuentran las empresas privadas cuyo capital está en mano de sus accionistas. En las empresas públicas, el capital está administrado por el estado y las empresas mixtas, cuyo capital tiene origen tanto en lo público como en lo privado.

No existe un criterio único para realizar la medición de la empresa, sus indicadores principales son el volumen de ventas, número de trabajadores, beneficios, etc. La más utilizada es la medición por número de trabajadores. En esta clasificación se encuentran las micro empresas que poseen 1 a 9 trabajadores, las pequeñas empresas en la cual el número de trabajadores es de 10 a 49 trabajadores. Las medianas empresas que oscilan entre 50 y 99 trabajadores, las grandes empresas poseen más de 200 trabajadores.



*Ilustración 1: Tipos de empresas según el número de colaboradores*

Fuente: Adaptado de Directorio de Empresas – DIEE 2016. Referencia

#### **1.1.4 Gestión del Talento humano en el Ecuador**

De acuerdo a Deloitte (2018) una de las principales barreras que presentan los países latinoamericanos incluido Ecuador para la innovación del talento humano es el contexto social debido a los constantes cambios que surgen, para ello las empresas deben ser flexibles y tener una visión estratégica enfocada en el futuro.

La situación económica de Ecuador es uno de los factores que influye de forma directa en la gestión del talento humano, entre ellos está el PIB, la tasa de inflación, la tasa de desempleo y la tasa de población económica activa PEA.

Ecuador tiene los siguientes indicadores macroeconómicos: PIB (MM) DE \$97,802; la tasa de desempleo es del 5%; el PEA del 68%; inflación -0.09%; incremento del 3% y el SBA \$386.

El PIB es el valor monetario de la producción de bienes y servicios de un país durante un año, el cual debe crecer puesto que así se incrementa el patrimonio de las personas que habitan en el país. Si aumenta la producción habrá mayor número de personas que ocupen un empleo sin embargo no siempre será positivo puesto que en el caso de Brasil tiene un alto PIB, pero tienen una alta tasa de desempleo.

En cuanto a la inflación se lo puede considerar como un indicador macroeconómico que tiene mayor efecto en las empresas especialmente en el pago que se les da a los trabajadores. “Si la inflación es alta, el poder adquisitivo de sus habitantes disminuye, al disminuir el poder adquisitivo de la moneda el efecto es que los sueldos aumentan” (Deloitte, 2018, 05). En cuanto a las tendencias de compensación, en Colombia y Ecuador se tienen los salarios menos competitivos.

Los beneficios sociales son tan importantes como los salarios, Ecuador cuenta con el décimo tercer sueldo; décimo cuarto y en muchas ocasiones con las utilidades. “En Latinoamérica apenas se dan los beneficios emocionales básicos como seguro médico, aprendizaje de idiomas, becas,

bonos de estudio, beneficios navideños, alimentación, seguro de vida, uniformes” (Deloitte, 2018, 07).

Las empresas nacionales ven al área de Recursos Humanos (RRHH) como un área de soporte administrativo, sin embargo, en las empresas multinacionales el área es vista como asesora estratégica.

Como ya se indicó anteriormente, entre los subsistemas de Recursos humanos más desarrollados en el Ecuador están: Reclutamiento y Selección; Desarrollo organizacional, Capacitación y Nómina; mientras los menos desarrollados son: compensación estratégica y gestión del cambio.

Para innovar en la gestión del talento humano en Ecuador es importante que los futuros profesionales de RRHH cuenten con habilidades adicionales a las que se les enseña en las universidades. Según las encuestas, los profesionales cuentan con inglés intermedio, herramientas informáticas y otro tipo de habilidades como adaptación, orientación a resultados, comunicación asertiva y trabajo en equipo. Los profesionales deben hablar 1 o 2 idiomas adicionales y desarrollar habilidades de liderazgo, capacidad de análisis y de planeación estratégica.

Desde esta perspectiva, uno de los retos que tienen los profesionales de RRHH es poder integrar al área de recursos humanos como aliado estratégico de la organización, a partir del cual se desarrolle el crecimiento de la empresa y de los colaboradores.

## **1.2 Nuevas tendencias del Talento Humano**

Con el pasar de los años, las organizaciones se han preocupado en innovar sus procesos para el crecimiento de la organización, al igual que para el desarrollo de sus colaboradores. De acuerdo a las necesidades actuales, se han creado nuevas tendencias que engloban las preocupaciones de las organizacionales y de su personal. La consultora Deloitte, realiza durante el año varias investigaciones sobre diferentes aspectos relacionados a las áreas de Talento humano, especialmente aquellos aspectos que se requieren para que las organizaciones se conviertan en mejores lugares para trabajar.

En los últimos tres años, han publicado un estudio de las Nuevas tendencias para el desarrollo del Talento humano que deben ser consideradas y aplicadas en las diferentes organizaciones. Las tendencias van variando de acuerdo a las necesidades, contextos u otros factores globales que influyen en las organizaciones. Sin embargo, hay ciertas prácticas que a pesar de los años, siguen siendo mencionadas por su importancia como son: el Liderazgo, la Fuerza laboral, la Experiencia de los colaboradores y La tecnología. Aunque en los informes pueden utilizarse diferentes nombres para mencionarlos, la idea o la propuesta sigue siendo la misma.

### **1.2.1 Liderazgo**

El liderazgo es un tema del que se ha hablado durante muchos años, siempre se ha buscado encontrar personas que puedan influir e incentivar a su equipo para trabajar con sinergia en busca de un objetivo compartido. Las organizaciones deben trabajar para que el liderazgo sea un importante motor para el cambio organizacional.

Las organizaciones en la actualidad, piden líderes más ágiles, y así mismo buscan un liderazgo que incorpore el lenguaje digital para poder participar en el negocio. No solo se busca que los colaboradores puedan poseer esta competencia, sino que las organizaciones desplacen los límites de sus jerarquías basadas en un liderazgo tradicional a un liderazgo transformacional. Las organizaciones están dispuestas a empoderar a la

nueva generación de líderes para que puedan actuar con eficacia en el desarrollo organizacional.

En el siglo XXI, los líderes, se enfrentan a requisitos únicos y nuevos. Este nuevo liderazgo, propone la adopción de un enfoque que les permita alcanzar los objetivos del negocio. Este enfoque, considera que el liderazgo debe incluir el uso de nuevas competencias críticas, incluyendo el cambio y la comprensión de las tecnologías cognitivas para llegar a cumplir las metas esperadas. El liderazgo transformacional logra que en la conciencia de los seguidores emerja lo que es importante y genere resultados superiores a los comúnmente esperados. También fortalece el compromiso de los colaboradores con la misión y visión de la organización, dejando incluso a un lado los objetivos personales y centrándose en el interés común, desde una perspectiva ética y moral.

### **1.2.2 La Fuerza laboral**

En el Ecuador desde las variables económicas, se distinguen dos subgrupos en la población. El primero abarca a la población que se denomina la fuerza laboral de la economía, la cual incluye a todas las personas que desde los 15 años, podrían participar en la producción de bienes o en la provisión de servicios. El segundo comprende a los sectores de la población que no son parte de la fuerza laboral o que permanecen fuera del mercado laboral. En este grupo, particularmente se encuentra la población que tiene menos de 15 años. Pero, también, se encuentra la población que se denomina económicamente inactiva (PEI). También se considera en este grupo a las personas que por su edad o situación física, psicológica o emocional están sin realizar una actividad específica remunerada como son los jubilados, estudiantes a tiempo completo, personas dedicadas con exclusividad a los quehaceres domésticos y personas con alguna incapacidad.

La fuerza laboral no solo incluye a quienes trabajan La población en edad de trabajar (es decir la población que tiene 18 años o más) abarca a unas 12'000.000 de personas. De estas, aproximadamente 9'000.000 pertenecen a la población económicamente activa (PEA). Esta categoría abarca a las personas que pueden y están disponibles efectivamente para generar bienes

o proveer servicios en un momento determinado. Por eso, la PEA no incluye solo a las personas con empleo. También incluye a los desempleados que son económicamente activos.

En la mayoría de las organizaciones, se ha evidenciado la contratación de personas externas, las cuales son contratadas a través de empresas asociadas o que brindan servicios especializados. Estos colaboradores realizan ciertas tareas que el personal actual no puede o no está considerado para ello. Estas personas suelen complementar los puestos laborales tradicionales. Actualmente la fuerza laboral ha tenido un crecimiento considerable, lo cual ha originado la reducción del mercado del talento humano, provocando que las empresas consideren estratégicamente todo tipo de acuerdos de trabajo para los planes de crecimiento. Hoy en día, las prácticas para acceder y distribuir a la fuerza laboral están siendo normalizadas desde algunas instancias del gobierno.

Por su lado los trabajadores independientes, ocasionan un rediseño en la mayoría de los trabajos. Las organizaciones están encontrando la manera de poder alinear su cultura con aquel talento externo, tratando de involucrarlo a su fuerza laboral.

### **1.2.3 Experiencia**

Con el transcurso del tiempo, las experiencias de los colaboradores han obtenido un papel protagónico en las organizaciones. Muchas de las empresas, se han alineado a algún modelo que permita la adquisición de experiencias valiosas por parte de su personal. El cual incluye la exploración de nuevos roles y que sus colaboradores se reinventen constantemente. También, en la mayoría de ocasiones se busca que el personal pueda generar a través de varias propuestas mayor sentido al trabajo que realizan.

De aquí nacen los proyectos que incentivan a que los empleadores expandan el concepto de experiencia del empleado a experiencia humana en el trabajo. En la cual se busca la comprensión de las aspiraciones de las personas para volverlas a conectar con el impacto que tienen sus acciones

no solo en el negocio sino en la sociedad. Con este concepto se da valor al trabajo, al devolverle el sentido humano y social.

#### **1.2.4 Tecnología**

Como resultado de la globalización, la conectividad y la digitalización, las empresas buscan su actualización y la incorporación de nuevas herramientas a sus activos. El área de Recursos Humano debe convertirse de en el líder de la empresa en lo digital. Con esto nos referimos a que, la digitalización debe ir más allá de las plataformas o software para el desarrollo de entornos y fuerzas laborales digitales. Debe también ofrecerse a los colaboradores una tecnología que cambie la manera en que el personal realiza las actividades y la manera en que se relacionan con su trabajo.

Las organizaciones deben reestructurar sus estratégicas, explorando nuevas plataformas innovadoras. El Área de Talento humano necesita tener la capacidad de anticiparse a las necesidades y tendencias del mercado, prever cambios, nuevas oportunidades y gestionar la rotación de empleados. Es necesario identificar puestos clave y el talento necesario para desarrollar proyectos con éxito. La automatización de procesos y la utilización de herramientas tecnológicas permitirán mejorar las tareas y los sistemas de comunicación y control.

## 1.3 Employee Experience

### 1.3.1 Definición del Employee experience

Las personas a lo largo de su vida hacen una trayectoria laboral por varias empresas, llegan con muchas ilusiones a su primer día de trabajo, se comprometen, van aprendiendo, se desarrollan, crecen, luego se dan cuenta que no es lo que esperaban y tienen dos opciones frustrarse y seguir trabajando en el mismo lugar por necesidad o buscar nuevas oportunidades, es decir salir y buscar otra empresa en donde trabajar.

Para entender las variables que lo hicieron permanecer a pesar de las circunstancias o apostar por un nuevo lugar de trabajo, es necesario conocer cuál es la experiencia que vive el colaborador durante su trayectoria laboral, lo cual permitirá hacer los ajustes necesarios para hacer del lugar de trabajo un espacio más enriquecedor tanto a nivel personal como a nivel profesional. Es necesario tener en cuenta, la opinión del colaborador acerca de cómo es trabajar diariamente en esa organización y cuál es su nivel de compromiso que tiene y cómo ha llegado a entender y trayectoria laboral.

Para tener un conocimiento de este viaje no basta con realizar una encuesta de satisfacción laboral, que se realiza en base a medidas y escalas, las cuáles no permiten identificar lo que siente el colaborador, cuáles son sus expectativas o las preocupaciones que tiene en ese momento. Por eso resulta importante emplear un proceso más abierto, que dé cuenta de otros factores importantes del pensar y sentir del colaborador. El *employee experience* o experiencia del empleado en su traducción al español, aparece como un proceso nuevo que genera información actual y necesaria sobre las vivencias del colaborador, pero este proceso no solo debe ser función del departamento de Recursos Humanos, sino de toda la organización, porque la experiencia que tenga el empleado en la empresa será un conjunto de acciones en las que están involucrados todas las áreas, y todos los procesos por los que transita el colaborador, el *EX* va más allá de las fronteras de *RH*.

Varios autores definen el *Employee experience*:

Méndez (2018) define al *EmployeeExperience* como “La suma de las percepciones que los empleados tienen en cada una de las interacciones que tienen con la organización en la que trabajan, en su día a día” (p.6).

Jurado (2018, p. 8) indica que el “*employee experience* son todos aquellos elementos que influyen directamente en la estancia profesional de una persona en una empresa”.

Méndez & Calleja (2018) “El *EX* es un nuevo enfoque que plantea un proceso participativo con el que visualizamos las principales etapas que un empleado vive en la organización desde su perspectiva y que nos ofrece así una perspectiva diferente que nos ayuda a entender y mejorar la experiencia que viven los profesionales en nuestras empresas” (p.54).

El *employee experience* es novedoso, muy de este siglo, lo cual nos va a permitir meternos en los zapatos del empleado y así poder diseñar experiencias que hagan una empresa diferente de otra, para que las personas quieran permanecer en la organización. Antes las empresas colocaban a sus clientes externos, proveedores, accionistas como lo más importante de la empresa, dejando de lado al cliente interno. Afortunadamente las empresas se han dado cuenta que si primero ubican al empleado, ellos harán que los otros *stakeholders* reciban la mejor atención.

El *employee experience* fue por primera vez mencionado en el año 99 en el libro de B. Joseph Pine II y J. H. Gilmore en el libro titulado economía de la experiencia, el cual plantea que los clientes no solo adquirirían los productos, sino que compraban soluciones y experiencias. Por lo tanto el nuevo campo estaba dando apertura a ofrecer experiencias, el nuevo reto era el diseño de experiencias únicas, personalizadas que puedan ser recordadas, y que permitan asegurar la satisfacción, lealtad y un buen *review* de los clientes.

A partir de este enfoque en la experiencia del cliente, para la llegada del nuevo milenio, se empezó a hablar del *customer experience*, la gestión del marketing de las experiencias, en donde ubican al cliente como el core o *núcleo* de la empresa, luego se pudo entender que los trabajadores son los que le ofrecen esa experiencia al cliente externo, por lo tanto, tenían que

empezar desde la raíz para poder lograr la satisfacción del cliente. Para esto empezó a surgir la experiencia del empleado.

La importancia de la actitud personal de los empleados que ofrecen la experiencia es el problema más frustrante para los clientes y genera el 62% de las quejas y a pesar de estas evidencias, muy pocas empresas invierten en medir y mejorar el compromiso de sus empleados frente al 81% que mide la satisfacción de sus clientes (Méndez & Calleja, 2018, p.54).

La experiencia del cliente no solo se basa en las fiestas anuales, o en una oficina con una excelente vista y espacios con diseños a la vanguardia, sino que la experiencia, debe ser al diario. Por ejemplo simplificando procesos, hacerlos más amigables, mantenerlos informados con respecto a cada decisión o acción que se toma.

### **1.3.2 Estrategias del employee experience**

No hay modelo definido del employee experience, puesto que cada persona vive de forma diferente las experiencias que tiene en la organización. Para ello primero hay que reconocer que la expresión empleado es muy genérica, puesto que se debe diseñar las experiencias dependiendo de los diferentes tipos de personas que conforman la organización. En la metodología del EX a cada perfil que está en la empresa se lo llama “arquetipo”

En una empresa hay varios tipos de “arquetipos”, por ejemplo: millennials, mujeres, personas con capacidades especiales, etc. Por lo tanto se debe crear experiencias dependiendo del arquetipo al cual se va a retener, sin embargo en todos los casos el eje es el trabajador como persona con sus historias, vidas, deseos, ilusiones, objetivos, para ello se debe entender y velar por lo que siente, piensa y realiza con la empresa.

Luego de reconocer quienes son los arquetipos que hay en la empresa, se establecen cuáles son los *touchpoints* o puntos de contacto de cada etapa en la que el colaborador interactúa con la empresa, luego se van a identificar los momentos de la verdad, que son los momentos que viven los

trabajadores en la interacción con la organización. Otros aspectos a evaluar son los siguientes:

*Pains.*- hace referencias a las frustraciones, incertidumbres, incomodidades y factores de preocupación que tiene la persona durante los momentos.

Necesidades.- son aquellas cosas que la persona desea conseguir y satisfacer.

*Stakeholders.*- son los individuos con quienes interactúa la persona de forma constante.

Oportunidades.- es todo aquello que se puede hacer para mejorar la experiencia del empleado.

La experiencia del empleado se basa en ir más allá de lo que objetivamente se puede observar, teniendo una visión general y ofreciendo una solución tanto a los momentos críticos como en la inducción, jubilación, etc. En los momentos críticos de la vida de un colaborador como: evaluación del desempeño, revisiones salariales, entrevistas, etc., y en aquellos momentos importantes de la vida como cumpleaños, ser madre o padre, lograr un título, entre otros.

Para el diseño del *employee experience* es importante tomar en cuenta la propuesta de valor de la compañía, la cual es comunicada a los trabajadores de la empresa a través de su cultura o el valor agregado que le quieren ofrecer. Una vez identificada la promesa de valor, se va a reconocer cual es la brecha entre lo que se está dando y lo que se desea dar a los colaboradores.

Se realiza un mapeo de la experiencia actual con la experiencia que se desea lograr. También hay que tomar en cuenta la socialización de esta práctica puesto que no todas las empresas están familiarizadas con dicho término, es más fácil aplicarlo en empresas que cuenten con *customer experience* o *experiencia del cliente*, ya que en este caso se puede integrar un área con la otra.

### 1.3.3 Journey del employee experience

El *employee Journey map* o mapa de trabajo, es la herramienta que usa el *employee experience*, la cual permite mapear, visualizar y conocer las interacciones que tiene el trabajador con la empresa, este mapa abarca las percepciones, preocupaciones, necesidades, emociones del colaborador. Las personas transitan a lo largo de sus vidas por puestos en diferentes empresas, al cual lo podemos denominar “ciclo de vida del empleado” las cuales son las fases que tiene que pasar el empleado en una organización, estas fases no son absolutas y cada uno puede experimentar diferentes subfases.

El Employee experience journey map nos va a permitir ubicar en un mapa el recorrido del trabajador durante su estadía en la organización.



*Ilustración 2 Ciclo de vida del empleado*

**Fuente:** Méndez & Calleja, 2018

Las fases y sub - fases son las siguientes:

**Encontrar:** Son los aspirantes a la posición, las personas que desean cambiar de empresa o buscan trabajo, buscan la información en portales de trabajo, anuncios de periódico y referidos, para presentar su postulación como candidatos a procesos de selección. Durante esta etapa pasan por un sin número de sub etapas para entrar, también negocian cuáles son

las condiciones adecuadas para ambos, por lo tanto es importante conocer acerca de cómo ellos viven esta experiencia.

Entrar: luego de haber pasado por los filtros surge el contrato, el empleado llega con muchas expectativas que la empresa le prometió y planifica dar lo mejor. Durante esta etapa se debe conocer acerca de cómo fueron los 90 primeros días del candidato, cómo se lo recibe en su primer día y cuál es la forma de inducción. Darle el acompañamiento durante esta etapa es de vital importancia para impactar en la vida del empleado.

Crecer: Durante esta etapa se presentan los retos y desafíos que le permiten aprender al colaborador, para ello deben estar acompañados con el equipo de trabajo, de RR.HH. y el jefe; en esta etapa se debe conocer acerca de cómo crecen, qué apoyo tienen del otro, cuál es el *feedback*, cuál es el plan de carrera que tienen y cuál es la retribución que reciben.

Consolidar: es cuando ya tienen claro cuál es su rol en la organización y cuáles son las acciones que pueden realizar para el crecimiento de esta.

Cambiar: como las personas son seres que con el tiempo necesitan estar en movimiento para no quedarse obsoletos, buscan nuevos retos y desafíos, estos pueden ser tanto como un ascenso o cambiarse de empresa. Es importante que la empresa sepa que el candidato está en la búsqueda de estos objetivos, con el fin de retenerlo o dejarlo ir para que siga creciendo. Es importante, por lo tanto, tener en cuenta quienes son los colaboradores que tienen el potencial de crecer para cuidarlos y mantenerlos felices y así fidelizarlo.

Salir: ya el colaborador ha tomado la decisión de desvincularse de la organización, esta salida puede ser voluntaria o forzada. Por ejemplo: despido, renuncia o jubilación.

### **1.3.4 Beneficios del employee experience**

Como se mencionó anteriormente, el employee experience se basa en la suma de las interacciones que tiene un colaborador durante su ciclo laboral en la organización en la que labora. Es la suma de todo aquello que observa, siente y vive desde el reclutamiento hasta la última interacción, lo cual influye en sus sentimientos, actitudes, y comportamiento.

El employee experience tiene varios beneficios para los colaboradores y la organización. De acuerdo a Ávila (2019) Este proceso fomenta la productividad de los colaboradores al hablar de productividad. Ávila se refiere a que el desempeño es decir el cómo hacen el trabajo sea óptimo y al rendimiento como medición.

Además permite que los colaboradores se queden en la empresa por lo tanto disminuye la rotación, ausentismo y se genera fidelización de los colaboradores. La experiencia obtenida es la causa del compromiso que tienen con su trabajo, la menor cantidad de faltas y que la renuncia al trabajo es casi nula.

El employee experience da una propuesta de valor para el colaborador, la cual genera varias oportunidades y el establecimiento de acciones claras para mejorar los procesos en los cuales están involucrados. También tiene beneficio en el engagement laboral, se nota el involucramiento que tienen en los procesos, el desempeño y la participación en la toma de decisiones.

De acuerdo a Ávila (2019) algún lector escéptico podría decir que todo esto del employee experience es sólo una moda y que al final se trata sólo de una nueva fórmula de generar compromiso. Destacar que la generación de compromiso o engagement, aun siendo imprescindible, no produce por sí misma un nivel de desempeño alineado con los intereses de la organización; de allí, que es necesario alinear la experiencia del trabajador con la del cliente, inspirando a los primeros con la visión y valores de la empresa, de forma tal que se sientan orgullosos de pertenecer a ella, y en consecuencia, se esfuercen día a día en hacer su trabajo mejor que el día anterior, repercutiendo de manera positiva en el estado de cuenta de la organización.

Por último, uno de los beneficios del proceso es la mejora del employer branding, con esto se quiere entender que la marca se trasmite a través de los colaboradores. Es decir, que si se sienten felices en su lugar de trabajo, aquella felicidad será transmitida hacia los grupos de interés, a su entorno cercano, a sus clientes y sobre todo a los futuros colaboradores que quisieran formar parte de la organización.

### **1.3.5 Cinco prácticas que influyen en el employee experience**

De acuerdo al reporte ejecutivo de la IBM del 2017 titulado “Diseñando experiencia de empleados”, se han entrevistado a más de 30 individuos a los que se les ha implementado el employee experience en sus empresas, los cuales indicaron que hay 5 prácticas comunes que influyen en la experiencia que el empleado puede tener en la organización. Estas son las siguientes:

**Personalización:** El trabajo no es siempre una talla única que se ajusta a todos los colaboradores. Por lo tanto, para mejorar la experiencia del usuario de muchas organizaciones se ha personalizado el trato hacia ellos, desde la parte social con plataformas de networking o redes donde los empleados pueden crearse cuentas indicando sus distintos perfiles e intereses, algo muy similar a LinkedIn.

En cuanto a lo físico, se hace referencia al lugar de trabajo, el cual hay que adaptarlo para que la persona pueda sentirse cómoda, añadiéndole un toque personal a la decoración del lugar,

En relación al aprendizaje específico del trabajador, este estará alineado a los objetivos de desempeño de los puestos y a la carrera personal, la personalización también puede implicar la configuración de herramientas digitales que se adapten a las necesidades únicas del usuario.

Un ejemplo, es el Banco Nacional de Australia, que creó un plan para reclutar más personas con capacidades especiales lo cual va a generar una cultura inclusiva, además el banco ha creado equipos de consultores que apoyen a estos empleados especiales desde el momento en que ellos son reclutados.

Transparencia: Actualmente, las personas de esta época quieren saberlo todo, empezando desde los ingredientes de su comida, ropa, aparatos etc., hasta los aspectos que involucran su ámbito laboral. Los empleados quieren saber si sus esfuerzos contribuyen en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización. Las plataformas sociales les permiten a los colaboradores crear foros en donde puedan compartir, aportar ideas innovadoras y establecer un diálogo con los líderes influyentes de la empresa. Para ello, es importante tomar en cuenta la información obtenida de las plataformas sociales laborales como métrica e indicadores para identificar las necesidades de las personas.

Un ejemplo de organización que ha aprovechado esta necesidad para satisfacerla ha sido Klick que ha creado un sistema operativo corporativo llamado Genome que se aprovecha de la big data y de las tecnologías sociales para traer una mejor experiencia laboral. Esta plataforma se encarga de recolectar y compartir a los otros el desempeño de los miembros del equipo, proyectos y otro tipo de información para identificar las necesidades del empleado, con esta información se puede proveer al empleado de un feedback constante.

Simplicidad: las empresas tienen dos fuerzas que hacen que el flujo del trabajo sea más desafiante y agotador, primero están la cantidad de cambios que han sufrido los procesos a lo largo de los años, a través de los cuales se han regularizado procesos complicados y frustrantes. Adicionalmente otra fuerza que influye en los procesos es la cantidad de información innecesaria que entorpece la capacidad de toma de decisiones. Por lo tanto, uno de los retos que se proponen las empresas para mejorar la experiencia del cliente interno ha sido la simplificación de procesos, unos más amigables y sencillos que aporten mucho en la toma de decisiones y consecución de tareas.

Autenticidad: Muchas organizaciones han tomado la valiosa decisión de destacar la importancia de alinear la experiencia del empleado con la cultura organizacional y los valores. Lo cual puede verse reflejado en los espacios físicos diseñados, los cuales le dan una personalidad a la empresa.

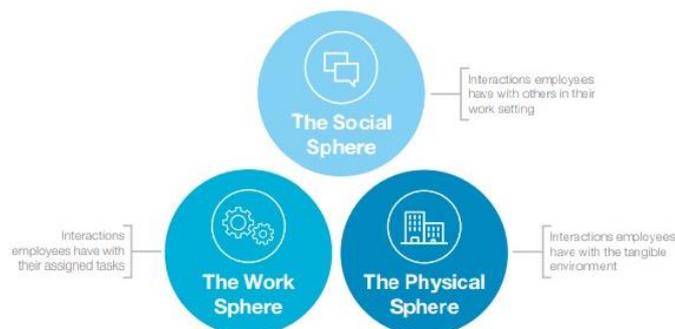
Ron Friedman (2014) en su libro titulado *The best Place to work* indica que las: “Organizaciones que reivindican una característica particular pero no las siguen a través de su diseño interior, pueden resultar poco auténticas para los empleados, cuyas impresiones inevitablemente se filtran a los clientes”. Lo cual indica que la autenticidad, es un elemento importante que debe ser considerado tanto en lo interno como externo.

Capacidad de respuesta: las empresas tienen que apoderarse mejor de la idea de dejar que sus empleados participen, permitiéndoles expresar ideas innovadoras, comportamientos que puedan indicar algún malestar, etc., puesto que, al analizar toda esta información la empresa puede convertir las ideas en acción y solucionar el malestar que tienen los empleados. El hecho de permitirle al empleado expresarse genera mayor compromiso.

Una de las principales formas de darles respuesta a los empleados es a través del feedback, muchas organizaciones tienen software especializados para ellos. En empresas como CrowdComfort se desarrolló una aplicación diseñada en base a la comunidad en donde le permiten al empleado reportar problemas, desde cualquier parte de la empresa, este momento es visible para todos y las soluciones dadas ante la situación se muestran como respuesta ante la demanda del colaborador.

### 1.3.6 Componentes del employee experience

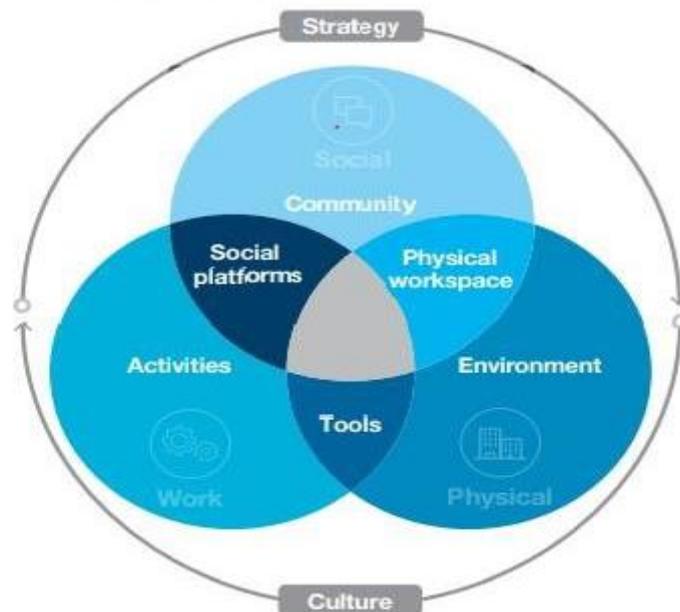
De acuerdo al estudio realizado por la IBM (2017) los empleados interactúan a lo largo de 3 primeras esferas: la esfera social, la esfera física y la esfera de trabajo



*Ilustración 3 Las esferas del Employee experience*

Fuente: IBM 2017

Durante el día estas tres esferas interactúan y crean seis nuevas facetas que moldean el employee experience.



*Ilustración 4 Facetas del Employee experience*

**Fuente:** IBM, 2017

**Comunidad:** Todos somos seres sociales y dependemos de la interacción con los otros, las relaciones que creamos pueden influir en la forma individual de percibir a la organización como un todo. El capital social interfiere en la experiencia que el empleado tiene, puesto que, esto va a generar confianza, buenas relaciones, normas de reciprocidad, valores, etc.

**Espacio Físico:** Es un componente crítico que influye en el employee experience. Las empresas deben mejorar sus lugares de trabajo y convertirlos espacios comunales, que faciliten el flujo de información, espacios de trabajo flexibles como el trabajo en casa, estos espacios deben proveer concentración para que la interacción ocurra. El diseño del espacio de trabajo afecta el bienestar del empleado, tanto por la ergonomía como para mejorar posturas, reducir el estrés y evitar lesiones.

**Ambiente:** El ambiente está alineado al espacio físico, puesto que, hay que considerar los factores del medio ambiente, como iluminación, temperatura, ruido, ventilación y ubicación. Estos factores, también impactan en la productividad y experiencia del empleado.

Herramientas: Estamos en una era digital en donde las computadoras, dispositivos móviles e internet han revolucionado el mundo, es importante darles el uso adecuado para que se puedan tomar buenas decisiones. Muchas veces los software que se utilizan provocan frustración y reducen la productividad al no ser usados de la forma adecuado o porque no se los sabe utilizar. Al momento de implementar estos software hay que preguntarse sobre las facilidades de acceso, las veces que debo ingresar a varias pantallas, el regreso al sistema, etc. Para los empleados es importante hacer su trabajo y no perder el tiempo en averiguar cómo se utiliza. Estas nuevas herramientas deben potencializar el desarrollo del empleado.

Actividades: Es uno de los componentes principales en la experiencia del empleado, es cuando ellos sienten que pueden influir de forma productiva en las actividades para cumplir con el propósito de su trabajo. Los trabajadores quieren estar seguros que lo que ellos realizan permite lograr el objetivo estratégico de la organización. Al comprender completamente las tareas que realizan, ellos van a valorar el esfuerzo que han realizado.

Plataformas sociales: Las empresas están haciendo uso de las plataformas sociales internas para innovar, compartir conocimientos, localización de expertos en sus procesos. Esto permite que sus empleados estén conectados alrededor del mundo. En estas plataformas los usuarios deben ser muy críticos puesto que la información que se provea debe ser de aporte para todos y no una barrera.

Cultura y estratégica: Cada una de las variables mencionadas anteriormente debe estar alineadas al objetivo estratégico de la organización, puesto que las empresas son lugares integrales, cada una de las actividades deben tener un fin, estas actividades también deben considerar la cultura que tiene cada una de las organizaciones. Por lo tanto, para diseñar la experiencia del empleado no solo hay que enfocarse en las necesidades del individuo, sino estas deben estar alineadas a las prioridades de la organización.

### **1.3.7 Variables del employee experience**

#### **Satisfacción laboral**

Satisfacción laboral es un término que abarca muchos factores, como resultado da un sin número de definiciones. Varios autores, alinean la satisfacción laboral con el área de trabajo en que se desarrollan los colaboradores. Otros, la definen como aquel efecto que produce la relación del ambiente laboral con el colaborador.

La satisfacción laboral también se la define como la concordancia que existe entre la persona y su puesto en el trabajo. Un factor importante es la actitud del colaborador ante la experiencia que está construyendo en la organización. Así, para algunos autores la satisfacción laboral es el resultado de un conjunto de actitudes que tienen los colaboradores. Estas actitudes están direccionadas a factores específicos como la retribución, el desarrollo profesional, las condiciones de trabajo, entre otros.

Sánchez & Lourdes (2017) definen a la satisfacción laboral como las actitudes o el conjunto de actitudes que se desarrollan en el individuo hacia sus situaciones de trabajo, estas acciones pueden estar direccionadas hacia el trabajo en general o hacia factores específicos. Los autores comparten el factor de la percepción del colaborador hacia su trabajo, lo cual implica un estado emocional.

La satisfacción laboral es claramente un factor clave para la experiencia del empleado. Esta experiencia que el colaborador vive, se convierte en su percepción del entorno, las acciones y las relaciones interpersonales que maneja. Lo que se llegue a generar dentro de la organización, repercutirá en el estado emocional del mismo.

Es de este punto que parte la importancia de establecer la clase de acciones o experiencias que se está generando en los colaboradores, de qué manera se está influyendo en su bienestar y como el percibe lo que la organización está realizando, ya sea junto a él o para él.

En varios estudios se ha hallado que la satisfacción laboral es un elemento de gran utilidad en las empresas, cuando se mide este factor uno puede tener mayor acercamiento a qué tipo de experiencias se están generando en la organización.

Al evaluar el nivel de satisfacción que se obtiene de los colaboradores, da un amplio panorama de cómo se están gestionando los procesos dentro de la empresa. Con el nivel de satisfacción laboral que tenga el colaborador, es posible conocer qué tan a gusto se encuentra con lo que hace la organización. Evaluar la percepción de los touchpoints o puntos de contacto establecidos puede servir de espejo para poder descubrir qué se está realizando de manera adecuada y cuáles son los aspectos que se deben mejorar.

### **Clima organizacional**

El clima organizacional es el conjunto de atributos que son percibidos por los colaboradores dentro de la organización. Esta apreciación que se tiene de la organización, se deriva de las realidades de cada colaborador en el trabajo. Es lo que percibe cada individuo, indistintamente de las opiniones que se generan sobre la empresa.

El clima organizacional tiene influencia en las motivaciones, emociones y en el comportamiento de los colaboradores de una organización. Lo que perciben, es el comportamiento de sus compañeros de trabajo y de la organización. Reaccionando a esto y manifestando sus emociones en el comportamiento. Esto quiere decir que, lo que la organización este generando será reflejado en el comportamiento de las personas. Es importante generar bienestar en las organizaciones y el comportamiento de las organizaciones permitirá la fluidez de la comunicación, las relaciones interpersonales serán de mejor calidad y el trabajo en equipo será notorio.

## **Compromiso laboral**

El compromiso laboral se lo conoce como aquel vínculo laboral que busca el beneficio mutuo empleado-empleador, mediante una actitud proactiva para ambas partes. Algunas organizaciones lo relacionan con la lealtad del trabajador, debido a la motivación implícita que presenta. Este compromiso laboral es un proceso de identificación y de creencia acerca de la importancia que tiene su labor dentro de la organización.

El compromiso laboral, se refiere también al involucramiento de los individuos y la satisfacción junto al entusiasmo que tienen por el trabajo. Como podemos ver, se relaciona un poco con la lealtad que se tiene hacia la organización y lo que se siente respecto a esta. Es un elemento clave para medir el employee experience

## **Productividad**

La productividad se la considera como aquel indicador que refleja los resultados que han tenido los colaboradores, el cómo han aprovechado los recursos proporcionados por la organización y qué han generado con ellos. Alva & Juárez (2014) acotan que la productividad es la combinación de los recursos proporcionado con la finalidad de cumplir los objetivos establecidos.

En la productividad, se identifican las variables de la eficiencia y la efectividad. La eficiencia, es cuando el empleado ha sido recursivo y ha obtenido buenos resultados con lo que tiene. Por otro lado, la eficacia se enfoca en los medio que se utilizan para resolver problemas, tomando en cuenta las inversiones que se realizan en el mismo. Dichas inversiones pueden ser, económicas o factor tiempo.

Ambos factores, son viables de considerar al momento de analizar los resultados, es decir verificar que lo requerido se haya cumplido. No solo se busca el cumplimiento de las metas, sino que estas sean pertinentes a las estrategias establecidas. En otras palabras, la eficacia es el cómo se realizan las actividades y la eficiencia es la calidad del trabajo que se ejecutó para obtener aquellos objetivos planteados.

Si el colaborador se siente bien en su lugar de trabajo, siente que su trabajo será trascendental en la organizacional, buscará optimizar sus recursos para generar un resultado positivo o el resultado esperado. El colaborador buscará la manera de poder cumplir lo que se le ha pedido sin perder de vista el por qué lo hace, buscará que su resultado tenga coherencia con los lineamientos de la organización.

Si la productividad del colaborador es la esperada, se puede asumir que se siente a gusto con su lugar de trabajo, que se identifica con su puesto de trabajo. No se puede decir que la experiencia que está adquiriendo en la organización se refleja 100% en la productividad, puesto que hay otras variables que estimulan al colaborador a producir. Las organizaciones con colaboradores que se encuentran satisfechos, suelen ser más eficaces en el cumplimiento de sus resultados. La experiencia del colaborador genera satisfacción laboral, la misma que logrará que los empleados tengan una alta productividad.

### **Lealtad**

La lealtad organizacional es una actitud de los empleados frente a las organizaciones, que se manifiesta mediante la disposición que tienen a realizar sacrificios por el bien de la organización en la que se encuentran laborando. En algunas empresas, los empleadores consideran ciertos factores para medir la lealtad del colaborador: índices de rotación, clima organizacional y satisfacción.

La lealtad organizacional no solo es limitarse a cumplir ciertos requerimientos de la ley, códigos de conducta establecidos por la organización. La lealtad va más allá de eso, se refiere a la lealtad genuina que es aquel comportamiento que va más allá de lo legal, más allá de lo que se exige en las organizaciones. El comportamiento leal que se espera que sea manifestado. Es decir, que la organización en momento de calamidad, crisis o evento desafortunado sienta el apoyo de sus colaboradores.

Esto se puede alinear con el employee experience, esa lealtad sea la retribución de los empleados a la empresa. Si me siento bien en la

organización y esta manifiesta preocupación por mi bienestar, me siento con el deber de hacer lo mismo por ella. Se crea ese vínculo o compromiso con la organización.

### **Cultura Organizacional**

La cultura organizacional es el conjunto de artefactos que distinguen a una organización de otra, dándole una identidad para ser diferenciada del resto de las organizaciones en el mercado.

García (citado por Carillo 2016) afirma que la cultura es una orientadora de conductas, prácticas y creencias a las que el colaborador se debe adaptar en una organización. Las personas dentro de la organización comparten experiencias, y esto se va transmitiendo entre sí creando identidad y pertenencia. La cultura organizacional modela el comportamiento de las personas en el trabajo, y esto puede ser un beneficio cuando se fortalece el compromiso con la organización.

Una cultura organizacional fuerte permite que el colaborador se sienta identificado con su trabajo al igual que sus compañeros. Se comparte un mismo rasgo cuanto a cultura. Con esta adaptación se piensa que la organización ha trabajado la adaptación del colaborador creando experiencias que ayuden a ese proceso.

## 1.4 Generaciones

### 1.4.1 Generación Baby Boomer

Es la generación que nació entre 1946-1964. Se los conoce con este nombre porque, en ese tiempo se registró la mayor cantidad de nacimientos. En ese lapso nacieron 76.000 millones de niños, se produjo una explosión demográfica. Esta generación viven cambios en el modelo tradicional, empezando con la inserción de la mujer en el mercado laboral.

Para esta generación, el trabajo tiene una gran importancia, son personas muy comprometidas con su vida profesional y son buenos trabajando en equipo. Las personas que conforman la generación Baby Boomer, creen en generosos paquetes de compensaciones, son aquellas personas que se han convertido en líderes sin fines de lucro, políticos que han deseado cambiar al mundo.

Los Baby Boomers están orientados al trabajo y tratando de ejercer autoridad sobre la generación X. En el ámbito laboral, estas personas ejercen un liderazgo estilo participativo, con experiencia política. Una de sus claves de motivación es reconocer su experiencia y contribución. Son personas idealistas y optimistas.

Huerta-Méndez, Vallejo-Villalobos, & Arizaga-Berber (2016) menciona:

“Un baby boomer se ve a sí mismo como un trabajador de alto rendimiento, con mucha experiencia, para quien el trabajo y los valores son prioritarios; considera a los millennials trabajadores de *piel delgadita*, quejumbrosos, atados a la tecnología y que no son capaces de sacrificar el bienestar propio por el trabajo” (p. 2)

### **1.4.2 Generación X**

Son las personas nacidas entre 1970-1980. Son personas cuya juventud está marcada por el regreso de la democracia. En general esta generación no tiene mucha afinidad con lo político ni la ideología de sus antecesores. Es la generación que incorporó la tecnología en una edad temprana. Desde su niñez presentaron independencia ayudando en casa a sus madres. Es la generación que vivió con altos índices de divorcio de los padres.

En el ámbito laboral, tiene autonomía e independencia en sus trabajos. Ellos son sueños de su destino y cambia de empleo las veces que lo consideran necesario. Son superiores tecnológicamente comparado a las otras generaciones, incluyendo a los de la generación Y cuentan con la facilidad para poder acceder a la información por medio de la tecnología avanzada, de la cual muchos tienen conocimiento general sobre el mundo y valoran la diversidad cultural, las experiencias y ambientes.

De acuerdo a Chrinós (2009) se comprometen con aquello que es justo, son escépticos, prefieren el trabajo en equipo antes que la jerarquía, durante esta etapa las mujeres se involucran más en las organizaciones.

Les gustan las supervisiones constantes y comentarios regulares. Estas personas suelen poseer una mentalidad cívica y quieren trabajar con objetivos planteados con ambición. La generación X se preocupa por la existencia de un equilibrio de vida-trabajo.

### **1.4.3 Generación Y**

La generación Y o también Millennials son los jóvenes que nacieron entre 1980 y 1995. Tienen como padres a los baby boomer, sin embargo sus vidas son diferentes a la de ellos.

Esta generación se caracteriza por vivir el presente, buscan el tiempo para hacer lo que aman, en muchas ocasiones se los considera como no comprometidos al momento de entrar a una organización.

González (2011) indica que "Los rasgos que presentan los jóvenes que integran esta generación son más individualistas que generaciones

anteriores y reivindican la autonomía en sus opiniones y actuaciones, situando su ámbito personal por encima de consideraciones de orden laboral y social. Este deseo de autonomía se está reflejando en una tendencia al emprendimiento, el montaje de empresas propias o la afinidad por tipos de trabajo en modalidad de autónomo en lugar de empleos como asalariados” (p.72).

Esta generación es muy consumista y quiere tener la última tecnología para su uso personal, son muy sensibles ante las opiniones de los otros; esta es una de las razones de su consumismo. Boschman como se citó en González (2011) hace mención a una serie de particularidades para comenzar a describir a los miembros de la Generación Y: Pueden parecer superficiales e indiferentes, pero en realidad tienen interés y están llenos de pasión. Se sienten como pez en el agua en la sociedad de la información. Aprenden de forma lateral, por asociación de ideas, y no de forma lineal en base a patrones fijos, como las generaciones anteriores. Además, se preocupan por investigar y descubrir cómo hacer las cosas, sin esperar que alguien les explique cómo hay que hacerlo. Consideran la justicia como el más alto de los valores, y respetan a todo aquel que sea auténtico y sincero. Tienen la capacidad de comunicarse entre sí, viven, aprenden y trabajan en red.

En cuanto a la pregunta de qué expectativas tienen los millennials del trabajo Dytchwald como se citó en González (2011) indica que las expectativas son las siguientes:

- Responsabilidad individual, libertad para tomar decisiones.
- Entornos de trabajo agradables, que fomente las relaciones sociales.
- Oportunidades de aprendizaje y crecimiento.
- Colaboración y toma conjunta de decisiones.
- Feedback continuo y revisiones de su rendimiento.
- Comunicación abierta y gestores cercanos y accesibles.
- Respeto de los mayores a su estilo de vida y trabajo.

- Retribución por resultados.
- Flexibilidad temporal y espacial.

#### **1.4.4 Generación Z**

Esta generación cronológicamente se ubica después de los millennials, también son llamados Centennials o post millennials, en el rango de línea del tiempo se ubican a mediados de los años 90 y 2010, a ella pertenecen muchos jóvenes y adolescentes de este siglo, quienes recién se están integrando a la vida organizacional, muchos de ellos son pasantes o han iniciado sus pequeños emprendimientos, puesto que han visto el internet como una oportunidad para los negocios.

Deloitte (2018) Prefieren trabajar en empresas con quien interactúan, lugares de trabajo estables, pero con la oportunidad de tener un emprendimiento. Son individualistas, sin embargo, prefieren tener interacción física y social con los otros es decir independencia, pero no aislamiento. La ética y responsabilidad social corporativa, prefieren estabilidad financiera antes que la realización personal. Están reevaluando el costo de la educación tradicional puesto que buscan oportunidades de aprendizaje online para mejorar sus habilidades y competencias, quieren influir y aceptan la diversidad.

Esta generación está buscando la armonía, por lo tanto quiere la reconciliación con el medio ambiente y temas sociales, por lo tanto la responsabilidad social corporativa tiene como desafío innovar en estos temas, puesto que ahora existen muchas plataformas que te capacitan de forma gratuita. Esta generación se la considera tecno-dependientes, lo cual los limita al momento de buscar soluciones sin la necesidad de la tecnología. Para ellos es importante que en sus empresas haya un líder que los retenga, puesto que, los juzgan no por el cargo sino por el conocimiento y habilidades que demuestran, la generación Z busca un feedback constante, dinamismo, trabajo en equipo. Con esta generación se puede aplicar un nuevo modelo de trabajo como el teletrabajo, en cuanto a las redes sociales ellos las saben

manejar y son consideradas como una buena herramienta útil al momento de reclutarlos.

## **1.5 Proceso de Atracción Reclutamiento y Selección**

### **1.5.1 Reclutamiento**

Se conoce como reclutamiento, al conjunto de actividades o procedimientos que cumple la organización para localizar, atraer y contactar al talento que necesitan para satisfacer aquellas exigencias que demanda la organización. Este talento que buscan, se encontrará potencialmente capacitado para cubrir las vacantes en el plazo estipulado por la organización.

Chiavenato (2001) Conjunto de técnicas y procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Además, este primer contacto con los posibles colaboradores, debe provocar en ellos las ganas de pertenecer a dicha organización.

Antes de todo, es importante diferenciar dentro del proceso, cuál es la fase de reclutamiento y de selección. Ya que el reclutamiento es la fase previa, en la cual los reclutadores se sustentan de diversos candidatos interesados en ocupar las vacantes. Sin la fase de reclutamiento, será imposible llevar a cabo la selección, ya que sin eso no se podrá elegir entre los candidatos el idóneo.

Es fundamental que, al iniciar el proceso de reclutamiento, se planifique la estrategia que se seguirá. El tiempo que se empleará, los materiales que se utilizará y tener un plan de contingencia en caso que el proceso no se lleve de la manera adecuada.

### **1.5.2 Tipos de reclutamiento**

El tipo de reclutamiento hace referencia del lugar en que se centrará la organización para poder localizar el talento que necesita. Existe el reclutamiento interno y el externo. Ambos poseen ventajas y desventajas, aunque la aplicación dependerá del tipo de vacante que se desea cubrir y de

la situación económica de la empresa e incluso de la prontitud en la que se desea cubrir el puesto.

El Reclutamiento Interno se da cuando los candidatos seleccionados para participar en el proceso, se encuentra dentro de la propia organización. Esto se da cuando se desea encontrar un candidato potencialmente cualificado y que conozca ya los procedimientos de la organización. Con este reclutamiento se lleva a cabo la promoción.

La fuente vital para este reclutamiento, es la base de datos que posee la organización. El anuncio del vacante se lo realiza en las carteleras corporativas o en el intranet. De igual manera, este procedimiento ejerce un efecto positivo en el clima laboral y en la motivación. Se desarrolla también el sentido de competitividad entre colaboradores, lo cual logrará una mayor predisposición y esfuerzo por parte de ellos. Otro aspecto positivo, es que el reclutamiento es rápido y económico porque no será necesario conocer desde cero a los postulantes.

El Reclutamiento Externo es el proceso en que los candidatos que postulan no pertenecen a la organización. Son personas ajenas que pueden encontrarse laborando en otras organizaciones o se encuentran disponibles para cualquier oportunidad laboral. Son atraídas a la organización mediante plataformas o anuncios en la prensa.

Los candidatos que se localiza, están activos en cuando a la búsqueda de empleo y muestran su interés por la oferta que realiza la empresa. En otro caso, los candidatos pueden no estar buscando empleo, sin embargo la organización los localiza para atraer a ese talento y aportar beneficios y mejoras para su organización.

En el reclutamiento externo, se encuentra la oportunidad de enriquecer al personal de la organización, especialmente cuando las personas reclutadas pueden aportar un nivel de experticia mayor en cuando a su formación y experiencia. Además, estas personas que son externas pueden aportar una visión diferente en cuanto a la resolución de problemas o en la innovación.

Las empresas frecuentemente acuden al reclutamiento mixto dependiendo de sus necesidades.

### **1.5.3 Fuentes de Reclutamiento**

Las fuentes de reclutamiento hacen referencia al lugar donde las organizaciones acuden para localizar a las personas que se ajusten a sus necesidades organizacionales. La elección de fuentes depende del tipo de candidato que se requiera para cubrir la vacante. Por eso es recomendable establecer a qué tipo de persona se desea encontrar e identificar el medio por el cual puede llegar la vacante para ellos.

No traerá buenos resultados dedicar esfuerzos y recursos publicar las ofertas a las fuentes equivocadas. Por lo tanto, según el perfil que buscamos debemos descartar una fuente y otra. No podremos buscar un candidato con una amplia experiencia en la bolsa de trabajo de alguna institución de educación superior y de igual manera, no podemos encontrar un profesional de la construcción a través del internet.

### **1.5.4 Proceso de Selección**

Chiavenato (2001) Escoger entre los candidatos, al más adecuado para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia del personal y la organización. El candidato de igual manera, decide si la organización y la oferta realizada, se ajusta a las necesidades y metas personales. El proceso de selección comprende desde la identificación de las necesidades de la organización hasta el tipo de persona que necesitan laborando en la organización.

Varios autores han mencionado ocho pasos para llevar a cabo la selección:

- 1) Identificar las necesidades
- 2) Decidir donde se podrá localizar los candidatos
- 3) Realizar el anuncio de la vacante
- 4) Análisis de la hoja de vida
- 5) Realización de entrevistas y de evaluaciones de los candidatos

- 6) Verificar referencias
- 7) Escoger el candidato que será contratado y
- 8) Hacer la oferta laboral al candidato

### **1.5.5 Pasos para realizar el proceso de selección**

Como ya se ha indicado el proceso de selección requiere de varios pasos que dan cuenta del proceso interno que lleva a cabo la organización. Entre las más importante tenemos:

**Identificar los que se necesita:** para conocer de mejor manera que es lo que se necesita, se requiere hacer una entrevista a la persona que actualmente ocupa el cargo, para que nos indique qué tipo de actividades realiza. Con el apoyo del descriptivo de cargo, se conocerá también cuáles serán las competencias y habilidades que se necesitará evaluar para encontrar al candidato.

**Decidir donde se podrá localizar a los candidatos:** como es mencionó anteriormente, las fuentes de reclutamiento dependerán del tipo de talento que se quiera atraer. Es necesario evaluar si es viable usar el internet, la prensa o recurrir al reclutamiento interno.

**Análisis de la hoja de vida:** se tomará en cuenta los aspectos claves, como lo son los estudios y la experiencia. También se evaluará los aspectos negativos, como los espacios que han existido entre un empleo y otro. Cuando se ha hecho la clasificación de los mejores candidatos se procederá a la entrevista telefónica y programar una entrevista formal de empleo.

**Realización de entrevistas y de evaluaciones de los candidatos:** antes de dirigirse a una entrevista es importante preparase con anterioridad para que se lleve a cabo con eficacia. Las preguntas deben estar orientadas a los aspectos claves que se desea conocer para poder optimizar y que la entrevista no se prolongue más de lo establecido.

**Verificar referencias:** se deberá revisar por lo menos tres referencias relacionadas a los empleos anteriores. Estas referencias no deben ser solo

de superiores o del área de Talento Humano, también se puede acudir a subordinados y pares. Cabe recordar que, la información recolectada por las referencias es subjetiva.

**Escoger el candidato que será contratado:** contratar al candidato correcto es una decisión que repercute en toda la organización. Una mala contratación podría ocasionar daños al negocio, provocando pérdidas y bajando la moral a los demás colaboradores.

**Hacer la oferta laboral al candidato:** aquí se explicará que es lo que tiene para ofrecer la organización al colaborador y el colaborador a la empresa. De esta manera se conocen las expectativas y podrán llegar a un acuerdo bilateral.

Varios autores desconocen el término contrato psicológico que fue introducido por Shein en los años 60, pero este concepto es de vital importancia para la relación laboral, puesto que determina lo que el candidato espera de la organización y lo que la organización espera del candidato seleccionado. Si las expectativas no son cumplidas para cualquiera de los dos elementos, se generará dificultades en la relación que pueden llevar a la ruptura definitiva de la relación trabajador-empleador

### **1.5.6 Atracción de Talento**

Para atraer los mejores talentos del mercado laboral, se necesita de una estrategia y ejecución inteligente e innovadora. Debido a la escasez de talento, captar a profesionales idóneos hace que este reto sea muy alto, especialmente porque algunos ya están activos en el mercado laboral. De acuerdo a un estudio realizado por la empresa

Un tercio de los empresarios afirman que el principal motivo por el que no pueden cubrir determinados puestos de trabajo es la falta de candidatos. Otro 20% dice que los candidatos no cuentan con la experiencia necesaria, con la digitalización, la automatización y la transformación de las empresas, encontrar candidatos con la combinación idónea de competencias técnicas y fortalezas humanas es más importante que nunca sin embargo, el 27% de los

empresarios afirma que los candidatos carecen de las habilidades técnicas o de las competencias sociales que necesitan. A nivel mundial, más de la mitad (56%) de los empresarios indican que las habilidades de comunicación, oral y escrita, son las fortalezas humanas que más valoran, seguidas de la colaboración y la resolución de problemas. (Manpower, 2018, p.7).

Por este motivo, las empresas deben mostrar una excelente propuesta de valor al futuro empleado, una visión clara y objetivos desafiantes y una cultura innovadora que atraiga al talento. Las empresas deben ver al candidato como un cliente, lo cual implica que los reclutadores deben vender a la empresa como uno de los mejores lugares para trabajar, por lo tanto esto se lo puede hacer notar desde el primer contacto que tiene la empresa con el candidato. El employee experience establece que los futuros empleados deben llevarse un recuerdo grato y agradable de la empresa desde el proceso de atracción.

Hoy en día, las empresas tardan mucho tiempo en conseguir talento más calificado, este debería ser el valor diferenciador que la empresa tiene, es por ello que se invierte tiempo y dinero en el proceso de contratación. Sin embargo, una de las principales formas de atraer al personal es tener un clima de respeto, donde el colaborador se sienta valorado.

El primer contacto que la empresa tiene con el candidato, suele reflejar una experiencia poco agradable debido a la escasez de información que recibe el candidato sobre el estado del proceso. Otras empresas por su parte, responden con un correo masivo luego de varios meses que la persona se ha postulado, como este ejemplo existen muchos errores al momento de atraer al talento. La empresa se esfuerza en contar con plataformas actualizadas de reclutamiento que permitan al postulante de manera ágil ubicarse en el proceso, pero la falta de información en el camino genera una mala imagen de la empresa, por los sentimientos de desvalorización que sufre el candidato por parte de la empresa.

Es importante implementar un proceso de contratación que no solo mida las competencias, aptitudes, habilidades del candidato sino que también ofrezca

una experiencia agradable al candidato. Hoy en día, para que se facilite encontrar talento y tener mayor ventaja respecto a los candidatos, se ha creado el concepto de *marca empleadora* que permite al futuro empleado conocer las ventajas de la empresa en cuanto a imagen, compromiso y fidelización de sus empleados

### **1.5.8 Nuevas Tendencias de Atracción de Talento**

Debido a la necesidad de las empresas de contratar talentos más calificados para ocupar una posición, que cuenten con una formación especializada, mayor manejo de varios idiomas, competencias digitales avanzadas y con una adaptación a la movilidad geográfica se han considerado algunos aspectos del proceso.

El entorno cambiante, lleva a las empresas a contratar a personas más competitivas. A pesar que las tasas de desempleo son altas, las organizaciones acotan que hay muchas dificultades para cubrir puestos claves en las organizaciones. Actualmente la tecnología influye mucho en las personas por lo tanto es importante considerar que las generaciones están cambiando y se debe innovar la forma en que se atrae y retiene al personal.

Actualmente las organizaciones, están invirtiendo altas sumas de dinero en tecnología para disminuir los costos y elevar la productividad y eficiencia. Por ejemplo hoy en día, muchas empresas han automatizado sus procesos de selección y en un futuro no muy lejano los robots y la inteligencia artificial serán los factores claves que revolucionen la forma de trabajar los distintos procesos de recursos humanos.

Sin embargo la tecnología no es la única ventaja competitiva que tienen las empresas, puesto que a pesar de estar en un mundo conectado a redes, todavía se depende del factor humano, es importante contar con candidatos que tengan creatividad, pues esa competencia es clave para el éxito de la empresa. “Las organizaciones que ponen a las personas en primer lugar están creando nuevas formas de trabajar que favorecen la innovación, creando modelos de negocios completamente nuevos, más eficientes y

centrados en el cliente, que eran impensables hace poco” (Infoempleo & Ernst & Young, 2018, p7).

Entre las nuevas tendencias de atracción de personal tenemos los siguientes:

**Chatbot:** Uno de las principales causas por las que no se genera una buena experiencia durante el proceso de atracción, reclutamiento y selección es por la comunicación, la mayoría de personas indican que el tiempo de respuesta para conocer el estado del proceso falla, esto genera que la experiencia del candidato sea negativa. Por lo tanto, para esto los chatboxs pueden servir de mucha ayuda para mantener al candidato informado. Además este asistente virtual no solo informa al candidato, sino que puede programar entrevistas, enviar mails y recordatorios para continuar el proceso, lo cual ayuda en el ahorro de tiempo.

**Crowdsourcing:** lo definió como la “externalización (...) de una función realizada por un empleado a un grupo indefinido (y normalmente grande) de personas mediante una convocatoria abierta” (Jeff Howe citado por infoempleo & Earnst & Young, 2006, p.91). Este modelo busca ayudar a personas ajenas de la organización.

**Test digitales:** Hoy en día este método es muy común en algunas empresas del país. Consiste en dejar de lado el lápiz y papel y usar las plataformas digitales e internet para que los resultados sean automáticos.

**Gamificación / Ludificación:** Esta técnica permite medir las competencias, habilidades, fortalezas y debilidades de los candidatos a través de juegos, a través de la observación del comportamiento de los candidatos en momentos y situaciones específicas. Esto no solo permite medir al candidato, sino que convierte al proceso de selección en un acto lúdico que aumenta el nivel de interés de una persona en participar de un proceso y pertenecer a la compañía.

**Hackathon:** proviene de las palabras hacker y maratón. Reúne a varias personas para que resuelvan un problema de forma colaborativa y grupal durante un tiempo máximo de 24 horas. Esta técnica se la aplica

mayormente para empresas de tecnología, sin embargo no excluye a otro tipo de puestos.

Mobile Recruiting / apps de selección: Con la llegada de los smartphones los candidatos pasan la mayor parte de su tiempo con sus dispositivos móviles, por lo tanto las apps de reclutamiento a diferencia de las plataformas digitales como páginas web están diseñadas con dimensiones similares a las de los teléfonos celulares y tabletas.

## **CAPÍTULO 3: MARCO METODOLÓGICO**

En el siguiente apartado se expondrá la metodología de investigación que se aplicó durante el desarrollo del trabajo. El siguiente proyecto tiene como objetivo determinar el aporte del Employee Experience en la estrategia del negocio, para ello se contará con la aplicación de la metodología del design thinking.

### **3.1 Tipo de investigación**

De acuerdo al propósito del proyecto, el tipo de investigación es aplicada o empírica, puesto que pretende aplicar los conocimientos que se han adquirido a lo largo de la carrera para la resolución de un problema que emerge en una importante empresa de servicios básicos de Guayaquil. Esta investigación utiliza un marco teórico y un marco metodológico que sirve de apoyo a la resolución del problema planteado al inicio del proyecto.

El proyecto ha utilizado varios medios para obtener información, uno es la investigación documental y de campo, documental porque se ha consultado con bibliografías en español e inglés, artículos y ensayos de revistas científicas y es de campo porque nuestra fuente de investigación proviene de la aplicación de grupos focales.

El alcance de la investigación es de carácter exploratorio debido a que el tema ha sido poco estudiado en el medio y porque se sostiene de información y procedimientos establecidos en el Diseño.

### **3.2 Enfoque**

La investigación que se realiza tiene un enfoque cualitativo, debido a que los datos recolectados no pueden ser medidos de forma numérica. La investigación está basada en una lógica y en un proceso inductivo en donde primero se explora para luego dar respuestas teóricas, tampoco se tiene una hipótesis, especialmente porque la investigación trata de un tema poco estudiado y donde no hay investigaciones previas, ni pruebas para llegar a los resultados adecuados.

### **3.3 Método**

Para la realización del proyecto se utiliza el método inductivo, el cual está basado en el acercamiento a un caso o situación de la realidad para dar cuenta de la problemática y establecer los mecanismos de planificación, ejecución y evaluación del proceso.

### **3.4 Muestra y Población**

Por lo expuesto anteriormente la empresa ha segmentado sus colaboradores por cargos de operadores y administrativo, puesto que durante los últimos 6 meses del año solo se han contratado a 4 personas en la organización. Quienes pertenecen al área de patio y al área de diseño e ingeniería.

### **3.5 Técnicas**

Como técnica para la recolección de datos se ha empleado el Grupo focal, que es una técnica cualitativa de recolección de información. Las preguntas del grupo focal fueron no estructuradas, para que la persona pueda contestar libremente y así recaudar información general acerca de que es el Employee experience y como se lo maneja en Ecuador.

Este grupo focal tiene como finalidad conocer la metodología aplicada para llevar a cabo la implementación del proyecto de Employee Experience en la empresa de estudio.

Para encontrar a los participantes del grupo focal se hizo un mapeo a través de la plataforma de LinkedIn, en donde por medio de varias conversaciones se logró la coordinar la realización de este grupo focal.

El grupo focal se lo realizó con personal de entidades financieras de Guayaquil, tuvo como objetivo conocer el proceso que se está llevando a cabo para la implementación del proyecto de creación de experiencias en el cliente interno y el conocimiento que existe del tema a nivel del país.

Para la implementación del proyecto se ha segmentado a la población, lo que permitió crear experiencias más personalizadas, puesto que el tema de employee experience trata de aportar aquel valor añadido que se busca en

cada organización. Como muestra se trabajó con el personal más joven de la empresa, pertenecientes a la generación Y y Z, para así generar impacto en las generaciones que serán los futuros líderes de la empresa.

El proyecto brinda beneficio al incidir en la fidelización de los colaboradores, disminuir la rotación y el ausentismo, agregarle una propuesta de valor para los trabajadores, crear un clima agradable para trabajar, fomentar el Engagement laboral y crear una marca empleadora.

El estudio utiliza la metodología Design thinking, la cual permite organizar ideas creativas e innovadoras, con la finalidad de dar posibles soluciones a las necesidades y desafíos que surgen. El Design thinking ayuda a generar ideas de estrategias viables para el negocio. Esta metodología está muy orientada a la acción, con razonamiento sistémico para explorar las diversas soluciones y encontrar una respuesta para los usuarios, en este caso particular, crear experiencias gratas a los colaboradores.

El proyecto está dividido en cinco etapas como lo establece el design thinking:

La generación de empatía: comprender cuales son las necesidades y problemas relacionados en cuanto al estado actual de la gestión del talento humano en las organizaciones, relacionadas a procesos estratégicos de innovación. De acuerdo a la investigación publicada por Deloitte en el 2017 acerca de la gestión de Recursos humanos la mayoría de las empresas ecuatorianas no consideran el área como un aliado estratégico, sino que era visto como un soporte administrativo, los procesos que se llevan a cabo en empresas medianas y pequeñas son muy tradicionales a diferencias de las multinacionales, que traen sus proyectos de la sede internacional.

Definir: a través de una investigación documental publicada por Deloitte entre los años 2017 y 2019, identificamos 4 tendencias que se repetían y habían evolucionado, entre ellas está el liderazgo, fuerza laboral, experiencia y tecnología. Se escogió al employee experience como la nueva tendencia que debe ser tomada en cuenta en las organizaciones porque es la más viable, puesto que esta tendencia permite mejorar la calidad de vida y disfrutar plenamente del trabajo.

No se tomó en cuenta al liderazgo porque a lo largo de los años diferentes autores han trabajado esta variable y le han dado distintos enfoques. La Fuerza laboral y la Tecnología son aspectos que no han sido desarrollados en su totalidad en las empresas, actualmente son de corte tradicional y no cuentan con el capital adecuado para invertir.

Idear: luego de haber identificado la necesidad de recursos humanos en Ecuador y las necesidades del employee experience en la organización, se empieza a idear cuáles son las posibles soluciones ante los retos de crear la experiencia en el cliente interno. Durante esta etapa se debe tener una mente abierta ante la lluvia de ideas que se expongan, muchas veces al tratarse de temas en tendencia se debe pensar en salir de la zona de confort, la cual limita a la empresa a gestionar proyectos que van más allá de lo conocido, muchas veces se tiende a proponer las típicas soluciones, por lo tanto la visión para la generación de las ideas debe ser amplia.

En el caso del proyecto se usó el Employee experience map como método para conocer cuál es la experiencia que los colaboradores tienen durante el proceso de atracción, reclutamiento y selección, puesto que es el primer contacto que la persona tiene con la empresa.

Construir el prototipo: en esta etapa las estrategias establecidas se convierten en algo tangible, lo cual se pueda aplicar. En este caso, solo se va a trabajar en el proceso de reclutamiento y selección puesto que para hacer un estudio amplio se requiere de mucho más tiempo. Para el proyecto se construyó el mapa de experiencia en los procesos de reclutamiento y selección en donde los colaboradores entrevistados comentaron cómo fue, la experiencia, qué actividades realizaron, los puntos de contacto, los sentimientos y expectativas que tuvieron acerca de la organización durante el proceso.

Evaluar: luego de haber realizado la implementación de la estrategia, se va a proceder a evaluar cuáles fueron los resultados obtenidos del employee map, con la finalidad de conocer cuál es la experiencia actual de los colaboradores de la empresa y cómo esta podría mejorar y llegar a ser una empresa en la cual todos quieran pertenecer. Los empleados son los que

tienen el poder de darle un feedback a la organización. En el caso de que los resultados no sean positivos se darán sugerencias para generar innovación. Esta metodología del design thinking se la aplica especialmente cuando se necesita crear propuestas innovadoras, fuera de la caja y se alinea mucho puesto que el employee experience es catalogada como una de las nuevas tendencias de recursos humanos, actualmente los empleados tienen nuevas necesidades especialmente con la integración de una nueva generación en el mundo laboral, para ello se debe reinventar la forma de gestionar el capital humano.

### **3.6 Variables de investigación**

Reclutamiento y selección

Employee Experience

## **CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE DATOS**

En el trabajo se utilizaron dos técnicas cualitativas para la recolección de los datos, estas técnicas permitieron obtener información que fue procesada a través del procedimiento de análisis de contenido. A continuación, se realiza el análisis respectivo.

### **4.1 Grupo focal**

Esta técnica se la empleó con el fin de compartir información y prácticas acerca del Employee Experience con la participación de tres profesionales en el área que han implementado este proyecto, buscando la optimización del tiempo y una mejor interacción entre el grupo de colaboradores convocados. Como se conoce, el employee experience se encuentra en sus inicios en el Ecuador, no son todas las empresas que lo posee, y aún se desconoce de su práctica dentro del mercado laboral ecuatoriano.

Se realizaron 7 preguntas, estas fueron planteadas con el fin de conocer la experiencia que han tenido tres organizaciones en la implementación del Employee Experience. El instrumento utilizado permitió conocer la metodología utilizada, los beneficios que ha generado el mismo ya sea aumentar la productividad, disminuir el ausentismo entre otros beneficios y los obstáculos que se presentaron en su implementación.

Para realizar el grupo focal, se buscaron empresas que cuenten con el Employee Experience en Guayaquil, Ecuador. En el grupo focal participaron 2 colaboradores de Instituciones bancarias del país, y 1 colaborador del sector de la salud. Empresas que se encuentran llevan más de un año con este proceso y se encuentran en la primera etapa de implementación, lo que generó el intercambio de información en esa misma dirección.

Las acciones implementadas por los profesionales permitieron conocer la metodología, los obstáculos, los beneficios y las oportunidades de mejora que presentaron sus proyectos, información que sirvió de guía para poder realizar el proyecto en la empresa objetivos del estudio. Estas empresas empezaron el trabajo del Employee Experience como una oportunidad de actualizarse como área de Talento Humano buscando con esto la

actualización e innovación de procesos que aporten a generar beneficios a los colaboradores.

Dichas empresas utilizan como parte de su metodología el Journey Map, Instrumento que nace en el área del Marketing y que con el tiempo estandarizado para el área de Talento Humano. Esta metodología permite visualizar cómo ha sido el ciclo de vida laboral de los colaboradores. Muchas de ellas se apoyaron en metodologías diferentes como el Design Thinking y Scrum.

Como se conoce por el estudio realizado, la implementación del Employee Experience debe ser dirigida a grupos de la organización que posean necesidades similares. Por eso, se buscó conocer cuáles fueron los arquetipos que consideraron. Las tres empresas han buscado segmentar a sus colaboradores por nivel de cargo, por departamentos y por generaciones para hacer un estudio un más minucioso y entender mejor las necesidades que comparten.

En el grupo focal, también se conoció cuáles fueron los obstáculos presentados en la implementación del proyecto. Dos de las empresas, mencionaron como mayor obstáculo, el desconocimiento. Al no existir pasos estandarizados, existe un ambiente de ambigüedad que causa temor por la posible mala práctica. Sin embargo, el obstáculo que se tuvo en empresa objetivo fue el levantamiento de información debido al poco de tiempo de sus colaboradores.

Como contraparte, entre los beneficios del Employee Experience está el haber generado un mejor ambiente entre los colaboradores y la organización, al conocer las necesidades de sus colaboradores, con lo que se plantearon nuevas formas de cubrirlas. Los miembros del grupo focal indicaron que no conocen muchas organizaciones ecuatorianas que posean la práctica del Employee Experience. Solo pudieron indicar que las instituciones financieras son aquellas que lideran estas tendencias y con el pasar del tiempo, el resto de las organizaciones irán adoptando esta práctica.

## **4.2 Aplicación Journey Map**

El Journey Map es un instrumento que permite visualizar la experiencia del empleado en las diferentes etapas que se presentan en la organización durante su ciclo laboral. En este caso, el Journey map permite conocer la percepción de los empleados ante los procesos de Atracción, Reclutamiento y Selección.

En la metodología del “En el employee Experience se le llama arquetipo a los distintos perfiles que hay en la empresa” (Méndez y Calleja, 2018, p.56). Los arquetipos seleccionados para la implementación del Journey Map fueron los siguientes: operadores y administrativos. Estos arquetipos fueron elegidos, puesto que son aquellos colaboradores que han sido contratados durante los últimos ocho meses, lo que permitió que tengan claridad acerca del proceso de Selección. Estos colaboradores también pertenecen al grupo generacional X. Es con esta generación que nace la idea de impulsar a la creación de un mejor ambiente laboral. Los colaboradores tienen entre 22.30 años de edad. Sus intereses y aspiraciones guardan similitud al igual que sus preferencias en cuando al aspecto laboral.

### **Análisis del primer arquetipo: Operadores**

El primer arquetipo de análisis son los operadores. Este cargo realiza funciones en la zona del patio y se encargan de realizar las siguientes actividades: manejo de herramientas necesarias para la renta de equipos de construcción, soldadura, utilización de maquinaria para cortar, carga y descarga. Ellos son los que representan la mayor cantidad de colaboradores en la empresa.

De acuerdo al Journey Map, los operadores comparten similitud en los procesos de atracción, reclutamiento y selección. Esto quiere decir que, los procesos varían dependiendo de los cargos que requieren ser ocupados. Como primer momento de su experiencia fue el método de postulación para la vacante, ellos eran contactados sin conocer la necesidad de la vacante disponible en la organización, puesto que con anterioridad ya habían dejado su hoja de vida en la empresa.

En uno de los casos, el candidato tuvo acceso a la plataforma de multitrabajo para postularse. De acuerdo a la entrevista ellos no consideraban importante conocer acerca de la vacante disponible, ya que tenían la necesidad de conseguir un empleo sin importar el cargo que iban a desempeñar.

Luego de la postulación se realiza la entrevista telefónica. En dicha fase se le proporcionó datos acerca de la próxima entrevista que tendrían con un representante del área de Capital Humano. Los colaboradores indicaron que se sintieron alegres puesto que habían sido considerados para la oferta, la información que le proporcionaron vía telefónica fue la necesaria, ya que se les indicó el día, la hora y el lugar de la entrevista y para qué cargo se los requería.

La siguiente actividad que tuvo el proceso fue la entrevista con capital humano, esta entrevista fue inmediata luego de haber recibido la llamada, el personal indicó que el primer contacto se tuvo con la pasante de capital humano, ella les realizó preguntas acerca de su experiencia laboral y conocimientos de técnicas de soldadura; indicaron que la entrevista fue agradable por la calidez de la persona que los entrevistó y la información proporcionada; sin embargo sigue la hipótesis que por ser obreros cualquier tipo de trabajo les conviene, por el interés de ganar dinero para vivir.

Luego de la entrevista con capital humano se agendó la segunda entrevista con el asistente de operaciones, ellos comentaron que en un folleto el asistente les había indicado cuáles eran las funciones a desempeñar; una experiencia agradable que cabe recalcar fue el recorrido por el patio, unos fueron guiados por un operador y el asistente, durante esta etapa ellos conocieron el lugar de trabajo y sus posibles futuros compañeros.

Posterior a esta entrevista con el jefe directo, se procedió a realizarles unos exámenes médicos para verificar el estado de salud y saber si estaban aptos para desempeñar las funciones indicadas anteriormente, ellos indicaron que el laboratorio donde se les realizó los exámenes fue un lugar muy agradable y que ellos con sus propios medios accedieron al lugar, no hubo quejas respecto a la ubicación ni al trato que se les dio en el lugar, esta etapa duró aproximadamente una semana.

Luego de haber sido aptos para el puesto respecto a su estado de salud, se les anunció que habían sido seleccionados, esta etapa fue la de mayor felicidad para ellos, este anuncio fue de distintas formas a unos se les dijo a través de la vía telefónica y a los otros de forma presencial. Cualquiera de las dos opciones les parecía adecuada.

Después se les hizo la propuesta salarial y se le indicó cuáles eran los beneficios que ellos tenían, sin embargo cabe recalcar, que en un caso se le prometió algo que luego no se pudo cumplir, esto generó un poco de malestar en el empleado, sin embargo no fue una razón para darle una mala reputación a la empresa.

Ya cuando se les informó el salario, se les realizó una visita domiciliaria, en donde los candidatos recibían a una trabajadora social, ninguna de las preguntas se les hizo fue incómoda, más bien sintieron cercanía y preocupación de la empresa, lo cual es uno de los principales valores de la organización.

Y finalmente el primer día de trabajo fue agradable y de aprendizaje, todos los compañeros los recibieron bien y estuvieron dispuestos a ayudarlos y a guiarlos durante el trabajo.

Todos coincidieron que la empresa era diferente y que tenía un valor agregado, respecto a los anteriores lugares que estuvieron, por los beneficios que les ofrecían y el clima laboral de la empresa. Uno de ellos destacó que era la primera vez que trabajaba en un lugar que le gustaba y que estaba emocionado porque ejercía las funciones que él había aprendido en el colegio.

La necesidad de trabajo no fue el único motivo para que el puesto les guste sino también la experiencia agradable que tuvieron desde el primer contacto hasta ahora que siguen laborando en la organización. No hubo quejas, ni expectativas acerca de que querían, ya que están conformes con lo que la organización actualmente les está ofreciendo. Sin embargo, hay muchos métodos que permitan que este proceso sea aún mejor.

En cuanto a la percepción de autenticidad durante los procesos de selección fue positiva, los colaboradores del área operativa, señalan que fue un proceso rápido y con las actividades pertinentes que han optimizado el tiempo.

En cuanto a la satisfacción la persona indica que encuentran satisfechos, no ha existido ningún inconveniente y todo le ha parecido adecuado. Por ser un proceso no complejo, permitió que tanto los postulantes como los reclutadores se encuentren sin estrés y no existan obstáculos mayores para realizar el proceso.

Los encuestados manifiesta que el proceso fue manejado con transparencia, no existió engaño ni manipulación de resultados, por lo tanto se puede percibir que la empresa escoge al personal de acuerdo a las competencias que tienen los candidatos y por su historial laboral, más no por preferencias.

El clima que vivió durante este proceso fue agradable, la interacción con el personal interno se dio con respeto y cordialidad. Existió la colaboración y el valor del servicio durante todo el proceso incluyendo el primer día de trabajo. Pudo reconocer el trabajo en equipo y la solidaridad entre colaboradores.

La comunicación fue fluida, desde la primera llamada telefónica, hasta la comunicación ya dentro de la organización. Hubo claridad en la información acerca del proceso en que participaban, en los datos proporcionado sobre la organización, siendo oportunos con la información y sobre todo pertinentes. Finalmente, el proceso le generó experiencias positivas y fue eficiente.

### **Análisis del segundo arquetipo: Administrativos**

El segundo arquetipo seleccionado para el análisis es el personal administrativo. De acuerdo al Journey Map, el personal administrativo suele ser localizado por referencias de los altos mandos para participar en los procesos de reclutamiento y selección. Esto se diferencia de los procesos establecidos para el personal operativo. De igual manera, ciertos cargos administrativos se encuentran en las plataformas virtuales para realizar la postulación. Como primer momento de su experiencia fue el método de postulación para la vacante. Ellos fueron contactados vía correo electrónico

por el personal interno, los cuales receptaron la hoja de vida, lo que permitió realizar un filtro de las hojas de vida.

De acuerdo a la entrevista ellos conocían la vacante que existía, dicho procedimiento no les molestaba ya que les facilitaba el acceso a los recursos y a la optimización del tiempo para ambas partes. Luego de la postulación se realiza la entrevista telefónica. En dicha fase se les proporcionó datos acerca de la próxima entrevista que tendrían con un representante del área de Capital Humano y se realizaron ciertas preguntas para tener información de los conocimientos que posee el candidato para el perfil requerido. Los colaboradores indicaron que se sintieron a gusto con la llamada puesto que, la información proporcionada vía telefónica fue la necesaria, se les indicó el día, la hora y el lugar de la entrevista y para qué cargo se los requería.

Como siguiente actividad que tuvo el proceso fue la entrevista con capital humano. El proceso de contratación del personal administrativo, suele ser un poco extenso en esta empresa, por el tiempo que se toma ir al siguiente paso, esto causa incertidumbre en los candidatos. El personal administrativo, indicó que el primer contacto se tuvo con la pasante de capital humano, ella les realizó preguntas acerca de su experiencia laboral y conocimientos técnicos con respecto a la vacante.

Luego de la entrevista con capital humano se agenda la entrevista con el Jefe directo, en dicha entrevista se profundiza los conocimientos que debe poseer para poder desempeñar las actividades. Se enfoca en la realidad laboral que tendrá el futuro colaborador. Posterior a esta entrevista con el Jefe directo se procedió a la aplicación de pruebas psicológicas y técnicas. Dichas pruebas son realizadas en una plataforma virtual desde otro lugar que no sea la organización. Brindándoles libertad y comodidad. Dicha experiencia ha sido satisfactoria para ellos, no tan solo por la metodología empleada, sino por la pertinencia que tienen las pruebas de acuerdo al cargo que han postulado.

Luego, se les indica que tienen que realizarse exámenes médicos para verificar el estado de salud y saber si estaban aptos para desempeñar las funciones indicadas. Además de asistir a un laboratorio médico, se les

solicita un documento emitido por el Ministerio de Salud. Este trámite disgusta un poco a los colaboradores por el tiempo que se demora la emisión del documento y la empresa lo solicita con inmediatez. Esta etapa no tiene un estimado de duración, ya que se involucra un tercero para poder completar la fase.

Una vez culminada la fase que comprende los chequeos médicos, se les anuncia de la selección. El anuncio se realiza por vía telefónica y a otros de forma presencial. Cualquiera de las dos opciones les parecía adecuada.

Después se les hizo la propuesta salarial y se les indicó cuáles eran los beneficios que ellos tenían. Una vez realizada la propuesta, continuó la visita domiciliaria, en donde los candidatos recibían a la trabajadora social, ninguna de las preguntas que se les hizo fue incómoda, más bien comprendieron el trasfondo de las preguntas y no sintieron temor en compartir con la trabajadora social como era su estilo de vida fuera del ámbito laboral. Sintieron cercanía y preocupación por parte de la empresa.

Finalmente el primer día de trabajo fue agradable y de aprendizaje, todos los compañeros que los recibieron estuvieron dispuestos a ayudarlos y guiarlos durante la primera jornada de trabajo.

El personal administrativo coincide que el proceso de selección se realiza con eficiencia y cumple con pasos concretos que permiten la adecuada selección. El tiempo se optimiza al igual que recursos, permitiendo un ambiente agradable. Las personas involucradas en las diferentes fases cumplen su rol a cabalidad reflejando la cultura organizacional mediante sus acciones. Una vez ya contratados, percibieron su lugar de trabajo como un espacio colaborativo.

En cuanto a la percepción de autenticidad durante los procesos de selección fue negativa, ella indica que no fue novedosa y que la forma que se llevó el proceso fue similar a las de otros empleos que ha tenido

En cuanto a la satisfacción la persona indica que se siente muy satisfecha, no hubo ningún inconveniente y todo le ha parecido adecuado. La simplicidad del proceso hizo que este sea muy rápido y que no haya ningún

obstáculo para continuar, sin embargo durante la recepción de documentos ella indica que le pidieron un certificado que se le hizo complicado de conseguir puesto que le dieron poco tiempo.

La encuestada indica que el proceso fue transparente no hubo aspectos externos, por lo tanto se puede inferir que la empresa escoge al personal de acuerdo a las competencias que tienen los candidatos y no por ser conocidos o referidos.

El clima que vivió durante este proceso fue agradable, fue tratada con amabilidad y sintió que le dieron el respeto que se merece, especialmente durante su primer día. Sus compañeros le dieron acompañamiento permanente.

La comunicación fue fluida, sin embargo si le provocó malestar durante la primera etapa del proceso puesto que no recibió ninguna llamada hasta después de un mes de haber iniciado, sin embargo durante el proceso de reclutamiento y selección este proceso fue muy fluido y siempre le dieron información completa acerca del proceso. Finalmente el proceso le generó experiencias positivas, por lo que considera que fue eficiente.

## **CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **Conclusiones**

El presente trabajo de investigación permitió conocer y caracterizar el proceso de Employee Experience que se realiza en el Ecuador. En el presente apartado se presentan las siguientes conclusiones:

En el Ecuador como en otros países de Latinoamérica, la innovación del Área de Talento no se lleva a cabo con la rapidez y agilidad de otros países, generado que las empresas nacionales busquen por sus medios formas de estar a la vanguardia.

Las estrategias que se implementan en las nuevas tendencias de la gestión del talento humano como el Employee Experience son poco conocidas en las empresas ecuatorianas. Las empresas que han implementado el proceso se han basado en la metodología Journey Map, básicamente aplicada en los procesos de reclutamiento y selección.

El sector financiero es el que está implementando este proceso, desde una visión estratégica del Área de Recursos humanos, para el desarrollo del talento y la innovación de los procesos internos.

A través de un grupo focal con personas que conocen del proceso y lo han implementado en sus empresas, fue posible entender la metodología y los beneficios que este trae a las organizaciones como generar mejores experiencias en los colaboradores, eliminar procesos no eficientes y elevar los niveles de satisfacción de los colaboradores.

Con el apoyo de una empresa mediana ecuatoriana ubicada en la ciudad de Guayaquil, que se interesó en este proceso de innovación, fue posible realizar el Journey Map, de los procesos de reclutamiento y selección, procesos que son importantes porque son el inicio del ciclo laboral.

El employee experience es una buena opción para empezar la innovación del talento puesto que no requiere de una inversión significativa, convirtiéndose en un proceso recursivo que optimiza el tiempo y los costos.

El employee experience permite conocer las percepciones que tiene el colaborador de los diferentes momentos de su trayectoria laboral. Estos momentos pueden ser: reclutamiento, selección, desarrollo, jubilación entre otros, esto dependerá de la realidad organizacional. Registrar esas experiencias de los colaboradores contribuye con información para que los directivos generen estrategias enfocadas a las necesidades reales de las áreas.

## **Recomendaciones**

El Employee experience es de gran utilidad para conocer cuál es la percepción que tienen los colaboradores frente a los diferentes procesos con los que cuenta la organización, lo que facilitaría la planificación de estrategias de innovación en los diferentes procesos y tareas que viven diariamente los trabajadores en la empresa.

Con la llegada de una nueva generación de fuerza laboral y la tecnología es necesario innovar en los procesos que tradicionalmente han existido en las organizaciones, lo cual contribuiría al desarrollo organizacional y al desarrollo de sus colaboradores.

Las áreas de Talento humano deben convertirse en aliados estratégicos de la organización y para eso es necesario que implementen nuevas formas de realizar sus procesos como la gamificación y chatbox

Como recomendaciones para los centros de formación sería importante que promuevan estos temas con la finalidad de que los estudiantes en sus pasantías o prácticas preprofesionales y los graduados en su ejercicio laboral puedan proponer estas formas de innovación que mejoren los procesos en el área de Talento humano y en toda la organización.

Y para las organizaciones, el desconocimiento que tienen los directivos acerca del employee experience, hace que no se implementen estrategias que permitan la generación de experiencias innovadoras en sus organizaciones, no hay que ignorar los beneficios que el employee experience provoca en sus colaboradores como: mejorar la productividad, disminuir la rotación y ausentismo, generar engagemente y fomentar el employee branding.

Y no es necesario contar con un gran presupuesto para la generación de experiencias, sino con un plan bien organizado con la metodología adecuada para promover el Employee experience.

La misión que tienen el área de talento humanos es hacer que sus trabajadores puedan sentir placer y alegría en su máximo nivel al momento

de hacer sus actividades diarias, puesto que es importante que la persona sienta satisfacción en todos los aspectos, tanto profesional como personalmente.

Para la aplicación de sus proyectos es recomendable usar metodologías ágiles para el desarrollo de sus proyectos los cuales contribuyen rapidez y flexibilidad en los procesos. Puesto que con el entorno cambiante en el cual vivimos hoy en día las organizaciones necesitan el desarrollo de sus proyectos sean rápidos y efectivos. Estas metodologías ágiles nos van a permitir ir testeando y midiendo si las estrategias aplicadas esta funcionando o necesitan ser cambiadas para solucionar la necesidad.

A continuación se mencionará que otras estrategias se pueden aplicar en medianas empresas para mejorar el proceso tradicional que tiene la empresa en relación al reclutamiento y selección se proponen las siguientes estrategias:

Un día en tu futuro trabajo

Esta dinámica consiste en darles la oportunidad a los candidatos finalistas de pasar una jornada laboral completa con su equipo de trabajo, para que puedan experimentar y conocer la empresa y su cultura. Esta práctica es una cuestión de ganar-ganar puesto que la persona conocerá en la vida real de cómo es un día en el trabajo al cual va a aplicar y la empresa le servirá para evaluar al postulante y se le hará más fácil tomar la decisión al momento de elegir a la persona que ocupará el puesto, para ello se debe ponerle un propósito y establecer parámetros que sirvan para calificar al candidato.

Inbound recruiting:

Esta técnica para atraer personal consiste en hacer uso de las redes sociales como blogs, video, etc., para dar a conocer la realidad en la que se trabaja en una empresa y así compartir su cultura. Además de ofrecer la vacante se da a conocer la marca para que las personas externas quieran ser parte de la empresa. Al momento de la atracción de personal será más fácil ya que los candidatos tendrán en mente que hace la empresa y si

realmente están interesados en pertenecer al negocio. Para que esta estrategia funcione se tendrá que definir el perfil, la estrategia por la cual se va a comunicar la oferta laboral y algo muy importante, documentar material que permita atraer a las personas para trabajar en la compañía.

Un programa de employee experience no solo debe involucrar al área de talento humano, sino es indispensable la implicación de la gerencia general y toda las unidades de trabajo de la organización. Estos proyectos que se implementen deberán estar bien definidos con objetivos estratégicos concretos, con ello se podrá poner en marcha las acciones que permitan crear experiencias en sus colaboradores.

## Bibliografía

- Adecco. (2017). *Mejores prácticas para atraer y retener al talento 2017*.  
Obtenido de Adecco:  
<http://cio.com.mx/objetos/atraeryretenertalentoadecco.pdf>
- Alva, J., & Juarez, J. (2014). *Relación entre el nivel de Satisfacción Laboral y el nivel de Productividad de los colaboradores de la empresa Chimú Agropecuaria S.A del distrito de Trujillo*. Obtenido de:  
[http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/716/1/ALVA\\_JOSE\\_SATISFACCI%c3%93N\\_LABORAL\\_AGROPECUARIA.pdf](http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/716/1/ALVA_JOSE_SATISFACCI%c3%93N_LABORAL_AGROPECUARIA.pdf)
- Ávila, J. (2019). Del Customer Experience al Employee Experience | Parte 1. Obtenido de: <https://medium.com/@everislatam/del-customer-experience-al-employee-experience-parte-1-53ccdd27600b>
- Cecilio, C., Díaz, B., & Hernández, E. (2012). *Multiculturalidad: su análisis y perspectivas a la luz de sus actores, clima y cultura organizacional prevalientes en un mundo globalizado*. Obtenido de [http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1159/simbolos\\_en\\_cultura\\_organizacional.html](http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1159/simbolos_en_cultura_organizacional.html)
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá : McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S. A
- Chrinós, N. (2009). Características generacionales y los valores Su impacto en lo laboral. Obtenido de Redalyc : <https://www.redalyc.org/pdf/2190/219016846007.pdf>
- Deloitte Consulting (2017). Informativo Gerencial Enero 2017. Obtenido de: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ec/Documents/deloitte-analytics/Informativo-Gerencial/Informativo%20Enero%202017.pdf>
- Deloitte . (2018). *Gestión de RRHH en América Latina: Compensaciones salariales, perfiles y retos*. Obtenido de Deloitte : <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ec/Documents/human-capital/Gestion%20de%20RRHH%20en%20America%20Latina.pdf>
- Deloitte. (2018). *Welcome to Gen Z*. Obtenido de Deloitte: <https://www2.deloitte.com/uy/es/pages/human-capital/articles/generacion-Z.html>
- Ekos. (2016). *Edición Anual para los tomadores de decisiones: Recursos Humanos 2016* . Obtenido de Issue: <https://issuu.com/ekosnegocios/docs/rrhh2016>

- Friedman, R. (2014). *The Best Place to Work: The Art and Science of Creating an Extraordinary Workplace*. New York : Perigee, Penguin Group.
- González, R. (2011). La incorporación de la Generación Y al mercado laboral. El caso de un Entidad Financiera de la ciudad de Resistencia. *Palermo Business Review* , 67-93.
- Guevara, L. (2006). *Comunicación estratégica para las organizaciones*. Quito: Quipus.
- Huerta, M., Vallejo, M., & Arizaga, A. (2016). Baby boomers versus millennials en un mundo moderno. *Hematología*, 218-219.
- IBM. (2017). *The Employee Experience Index* . Obtenido de IBM: <https://www.ibm.com/downloads/cas/JDMXPMBM>
- INEC (2015). Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo Indicadores Laborales Obtenido de: [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2015/Septiembre-2015/Presentacion\\_Empleo.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2015/Septiembre-2015/Presentacion_Empleo.pdf)
- Infoempleo & Earnst & Young . (2018). *Talentos conectados nuevas realidades en el mercado de trabajo* . Obtenido de ESIC Bussiness Markting School : <https://www.esic.edu/empleabilidad/pdf/recursos/informe-ey-talentoconectado-2018.pdf>
- Jurado, M. (2018 ). *Employee Experience: conquista a tu empleado y engancharás a tu cliente* . Obtenido: [https://files.epeldano.com/publications/pdf/70/contactcenter\\_70\\_93.pdf](https://files.epeldano.com/publications/pdf/70/contactcenter_70_93.pdf)
- Lee Yohn, D. (2016). Design Your Employee Experience as Thoughtfully as You Design Your Customer Experience. Obtenido de Harvard Business Review: <https://hbr.org/2016/12/design-your-employeeexperience-as-thoughtfully-as-you-design-your-customer-experience>
- Manpower Group. (2018). *Solucionar la escasez de talento* . Obtenido de Organización Internacional de directivos de capital humano :
- Marín, D. (2012). Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá. *Redalyc*, 64. [https://www.orgdch.org/wp-content/uploads/2018/08/Contenido%20A9cnico-Manpower-Escasez\\_de\\_Talento-1.pdf](https://www.orgdch.org/wp-content/uploads/2018/08/Contenido%20A9cnico-Manpower-Escasez_de_Talento-1.pdf)

- Méndez, E., & Calleja, R. (2018). *Employee experience: un viaje con los zapatos de nuestros empleados*. Obtenido de Barómetro Employee eXperience:[http://barometroex.com/wp-content/uploads/EX\\_enEvoluci%C3%B3n\\_Buljan\\_art130.pdf](http://barometroex.com/wp-content/uploads/EX_enEvoluci%C3%B3n_Buljan_art130.pdf)
- Méndez, E. (2018). *Employee Experience, el latido interior* . Obtenido de Club de Benchmarking de RRHH de IE Business School : [https://hrcenter.ie.edu/wp-content/uploads/sites/96/2018/03/Ponencia\\_EX\\_Elena\\_Méndez\\_Club Benchmarking.pdf](https://hrcenter.ie.edu/wp-content/uploads/sites/96/2018/03/Ponencia_EX_Elena_Méndez_Club_Benchmarking.pdf)
- OBS: Business School. (2019). Empresas industriales, conceptos generales y tipos a destacar. Obtenido de: <https://www.obs-edu.com/int/blog-investigacion/sistemas/empresas-industriales-conceptos-generales-y-tipos-destacar>
- Olmedo, P. (2018). El empleo en el Ecuador: una mirada a la situación y perspectivas para el mercado laboral actual. Obtenido de: <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/quito/14525.pdf>
- R, A. (2000). *Recreación de las corporaciones: un diseño organizacional para el*. México: Oxford University Press.
- Sánchez, M., & Lourdes, G. M. (Junio de 2017). Satisfacción Laboral en los Entornos de. *Scientia et Technica*, 167.
- Villón, H. C. (2017). *Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional*. Obtenido de Instituto Internacional de Investigación y Desarrollo Tecnológico Educativo: <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2018.3.7.9.177-192>

# **ANEXOS**

## Anexo 1: Guía de preguntas del grupo focal

<b>Preguntas para el grupo focal</b>
<b>1.- ¿Cómo nació el EE en la organización en la que labora y qué lo impulsó?</b>
<b>2. ¿Cuál es el instrumento que utilizaron para medir el EE y cómo lo estandarizaron?</b>
<b>3. ¿Qué metodología han utilizado para implementar el EE?</b>
<b>4. ¿A qué grupo fue dirigido el proyecto?</b>
<b>5. ¿Cuáles fueron los obstáculos que se presentaron durante el proyecto?</b>
<b>6. ¿Cuáles han sido los beneficios de la aplicación del EE?</b>
<b>7. ¿Conoce alguna otra organización que tenga un programa de EE?</b>

*Tabla 2: Preguntas para el grupo focal*

## Anexo 2: Cuadro comparativo de la información obtenida del Grupo Focal

<b>PREGUNTAS PARA EL GRUPO FOCAL</b>		
<b>1.- EMPLOYEE EXPERIENCE EN LA ORGANIZACIÓN</b>		
<b>Institución Financiera PA</b>	<b>Institución Financiera PI</b>	<b>Institución S</b>
Surge como estrategia de transformación a través de un grupo colaborativo. Se planteó desde la planificación estratégica del banco	La creación del centro digital que es la que impulsa nuevas políticas dedicadas a una experiencia del empleado con mucha más visión en varios aspectos	El proyecto de Employee Experience fue sugerido en primera instancia por la gerencia de recursos humanos. Después se integró el área de Talento Humano, al igual que otras áreas. Como lo fue Marketing para la orientación del CJM

Tabla 3: Pregunta de la variable Employee Experience

Elaborado por: Hinojosa María y Osorio Emily

<b>2.- INSTRUMENTOS QUE SE EMPLEAN EN EL EMPLOYEE EXPERIENCE</b>		
<b>Institución Financiera PA</b>	<b>Institución Financiera PI</b>	<b>Institución S</b>
El journey map es algo muy tradicional. Posee los momentos de contacto que tiene desde una primera etapa el colaborador en diferentes momentos	Se busca medir la cultura y eso se lleva con frecuencia. Como se siente el colaborador, si aporta al crecimiento, si nosotros como organización aportamos al colaborador	Customer Journey Map (CJM) fue una de las principales herramientas, la misma nos permite identificar los puntos de contacto del cliente internos y la satisfacción o insatisfacción. Después se integró el área de Talento Humano, al igual que otras áreas. Como lo fue Marketing para la orientación del CJM

Tabla 4: Pregunta de la variable instrumentos

Elaborado por: Hinojosa María y Osorio Emily

<b>3.- METODOLOGÍA PARA IMPLEMENTAR EL EE</b>		
<b>Institución Financiera PA</b>	<b>Institución Financiera PI</b>	<b>Institución S</b>
Design thinking: Nos dice el design thinking, que primero se empatiza con los participantes, luego se proponen ideas, luego uno define que es lo que se va hacer, siguiente se prototipa lo que se hará y al final lo testeas.	Se busca llevar una metodolgia transversal en el centro digital. Los dptos comienzan a llevar su propia marcha basando se en el EE aprovechando mejor sus jornadas de trabajo	Metodología Scrum. Que se basa en desarrollar proyectos en el menor tiempo posible. Integrando el product owner, scrum master y scrum team.

Tabla 5: Pregunta de la variable metodología

Elaborado por: Hinojosa María y Osorio Emily

<b>4.- GRUPO A QUIEN VA DIRIGIDO EL PROYECTO</b>		
<b>Institución Financiera PA</b>	<b>Institución Financiera PI</b>	<b>Institución S</b>
Tres segmentos que es matriz, agencia y equipo agiles.	El empleado en el sector digital y colaboradores que forman parte de la institución	Por cargo y adicionalmente por generaciones

Tabla 7: Pregunta de la variable grupo de interés

Elaborador por: Hinojosa María y Osorio Emily

<b>5.- OBSTÁCULOS QUE SE PRESENTARON</b>		
<b>Institución Financiera PA</b>	<b>Institución Financiera PI</b>	<b>Institución S</b>
El desconocimiento y queriendo estar en la vanguardia	El desconocimiento	El levantamiento de información

Tabla 6: Pregunta de la variable obstáculos

Elaborado por: Hinojosa María y Osorio Emily

6.- BENEFICIOS DEL EMPLOYEE EXPERIENCE		
Institución Financiera PA	Institución Financiera PI	Institución S
El principal es conocer a los empleados, que es lo que les gusta y lo que no, cuales son esos puntos de contactos, como es la comunicación con sus jefes, las relaciones interpersonales	Generar un ecosistema interno	Se mejoró ciertos procesos internos que eran los que generaban más fricción, como consecuencia nuestro índice de recomendación a incrementado a un 79%

Tabla 8: Pregunta de la variable beneficios

Elaborado por: Hinojosa María y Osorio Emily

7.- CONOCIMIENTO DE OTRAS ORGANIZACIONES EN ECUADOR QUE CUENTEN CON EL EE		
Institución Financiera PA	Institución Financiera PI	Institución S
Las instituciones financieras lideran	Las instituciones financieras lideran	_____

Tabla 9: Pregunta de la variable organizaciones que cuenten con el Employee Experience

Elaborado por: Hinojosa María y Osorio Emily

### Anexo 3: Planificación Estratégica

#### Planificación Estratégica

<b>NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN</b>	<b>RENTECO RENTA DE EQUIPOS PARA LA CONSTRUCCIÓN S. A.</b>
<b>MISION</b>	Atender a nuestros clientes del sector de la construcción e industrial, ofreciendo la venta o renta de sistemas de acceso, apuntalamiento, formaletas y otras soluciones técnicas.
<b>VISION</b>	Ser el líder en soluciones de Ingeniería para el mercado de la construcción, que garantice calidad, seguridad y eficiencia en los proyectos del Ecuador.
<b>DIAGNOSTICO</b>	La empresa no ha realizado una encuesta de satisfacción del clima y cultura organizacional
<b>ESTRATEGIA</b>	Aplicación de Journey Map durante el proceso de reclutamiento y selección de personal
<b>OBJETIVO</b>	Conocer las experiencias que los colaboradores de la empresa tienen durante el primer contacto con el colaborador.
<b>META</b>	Identificar las experiencias y percepciones que tienen los colaboradores durante los procesos de selección

ACCIONES	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA TERMINO	RECURSOS	HORAS	CRONOGRAMA																	
						jun-18			jul-18			ago-18											
<b>Fase 1: GENERACIÓN DE EMPATÍA</b>																							
Investigación Bibliográfica respecto al tema del Employee Experience	HINOJOSA MARÍA Y OSORIO EMILY	25.junio.2019	29.junio.2019	HUMANOS Y MATERIALES	10 HORAS																		
Realización del Grupo Focal	HINOJOSA MARÍA Y OSORIO EMILY	23.jul.2019	23.jul.2019	HUMANOS Y MATERIALES	2 HORAS																		
Entrevista con el coordinador de RRHH	HINOJOSA MARÍA Y OSORIO EMILY																						
<b>Fase2: DEFINIR</b>																							
Identificación de las nuevas tendencias de Recursos Humanos	HINOJOSA MARÍA Y OSORIO EMILY	15.jul.2019	17.jul.2019	HUMANOS Y MATERIALES	10 HORAS																		
<b>Fase 3:IDEAR</b>																							
Identificar las necesidades del Employee Experience en la organización	HINOJOSA MARÍA Y OSORIO EMILY	7.agos.2019	7.agos.2019	HUMANOS Y MATERIALES	5 HORAS																		
<b>Fase 4: CONSTRUIR EL PROTOTIPO</b>																							
Identificación del Arquetipo	HINOJOSA MARÍA Y OSORIO EMILY	9.agos.2019	9.agos.2019	HUMANOS Y MATERIALES	2 HORAS																		
Diseño del Journey Map	HINOJOSA MARÍA Y OSORIO EMILY	12.agos.2019	12.agos.2019	HUMANOS Y MATERIALES	3 HORAS																		
<b>Fase 5: EVALUAR</b>																							
Aplicación del Journey Map	HINOJOSA MARÍA Y OSORIO EMILY	15.agos.2019	15.agos.2019	HUMANOS Y MATERIALES	3 HORAS																		
Presentación de resultados	HINOJOSA MARÍA Y OSORIO EMILY	19.agos.2019	19.agos.2019	HUMANOS Y MATERIALES	2 HORAS																		



## Anexo 4: Journey Map



NOMBRE

Edad:  
Género:  
Cargo:  
Area:

Frase que describa su experiencia:

ETAPAS		Atracción		Reclutamiento		Selección					
ACTIVIDADES	Enviar de CV a su referido (Gerente Comercial)	Postulación de la vacante	Entrevista telefónica	Entrevista con Capital Humano y Jefe Directo	Pruebas	Exámenes preocupacionales	Anuncia que ha sido seleccionado	Propuesta Salarial	Visita Domiciliaria	Recepción de documentos	Primer día de trabajo
TOUCHPOINTS											
Autenticidad	Positivo										
	Neutro										
	Negativo										
Satisfacción	Positivo										
	Neutro										
	Negativo										
Simplicidad	Positivo										
	Neutro										
	Negativo										
Transparencia	Positivo										
	Neutro										
	Negativo										
Clima Laboral	Positivo										
	Neutro										
	Negativo										
Espacio Físico	Positivo										
	Neutro										
	Negativo										
Comunicación	Positivo										
	Neutro										
	Negativo										
Emociones	Positivo										
	Neutro										
	Negativo										
Frustraciones											
Expectativas											

Somos ingeniería que revoluciona la construcción del Ecuador

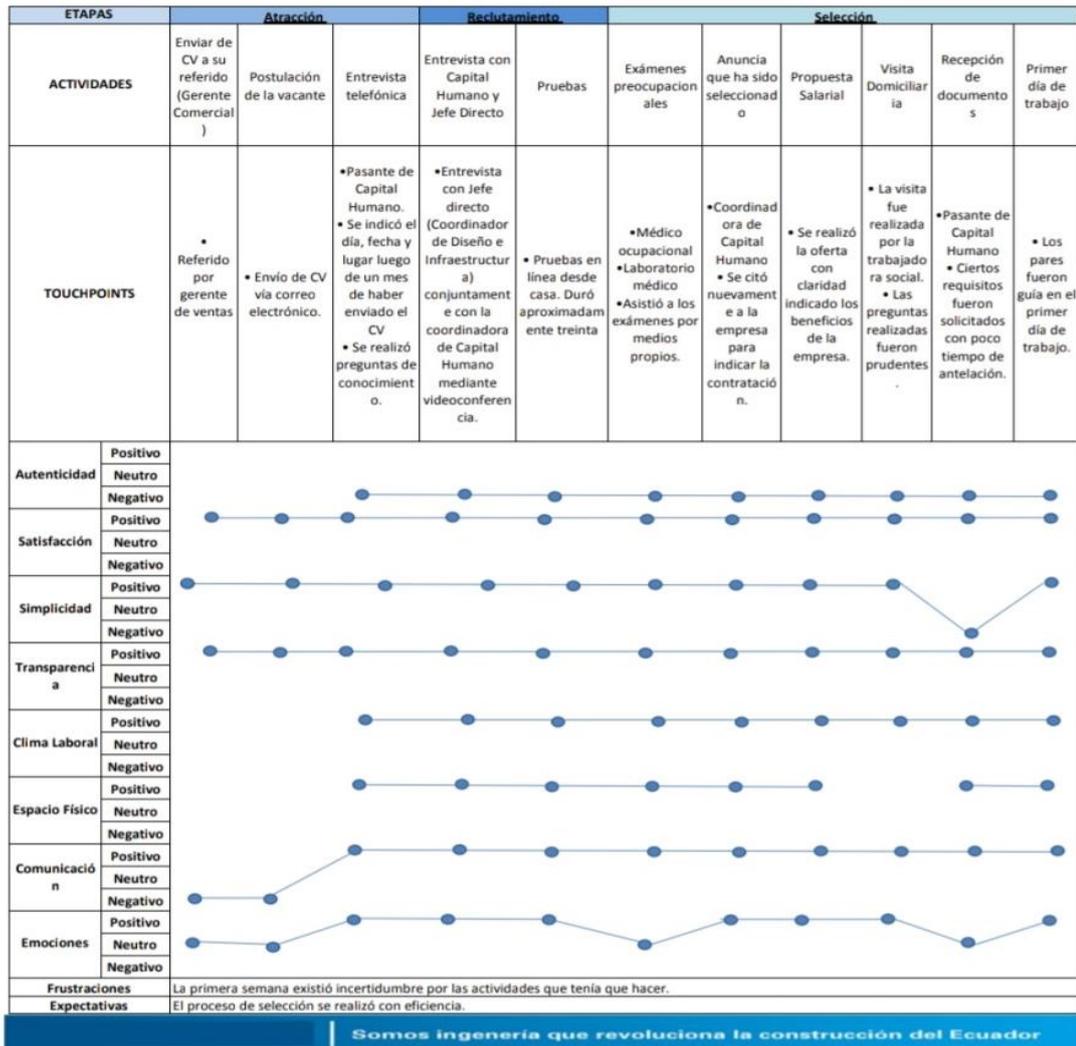
## Anexo 5: Aplicación del Journey Map a Valeria Huerta



**VALERIA HUERTA**

**Edad:** 26  
**Género:** Femenino  
**Cargo:** Analista de Ingeniería y Diseño  
**Area:** Respaldo Técnico

**Frase que describa su experiencia:** Fue muy experimental en la cual hubo contacto con todo el equipo de trabajo



Somos ingeniería que revoluciona la construcción del Ecuador



## Anexo 7: Aplicación del Journey Map a Máximo Jiménez



MÁXIMO JIMÉNEZ

Edad: 22  
 Género: Masculino  
 Cargo: Operario de Patio  
 Área: Patio R1

Frase que describa su experiencia: Encontró un trabajo que se ajusta a sus intereses

ETAPAS		Atracción	Reclutamiento			Selección					
ACTIVIDADES		Postulación de la vacante	Entrevista telefónica	Entrevista con Capital Humano	Segunda entrevista	Exámenes preocupacionales	Anuncia que ha sido seleccionado	Propuesta Salarial	Visita Domiciliaria	Recepción de documentos	Primer día de trabajo
TOUCHPOINTS		<ul style="list-style-type: none"> <li>Entregó CV a empresa destino.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pasante de Capital Humano</li> <li>Indicación de dirección, día y hora de la entrevista.</li> <li>Explicación de vacante.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pasante de Capital Humano.</li> <li>Atención inmediata.</li> <li>No hubo dudas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asistente de operaciones.</li> <li>Le explicó acerca de la vacante.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Médico Ocupacional</li> <li>Laboratorio médico</li> <li>Asistió a los exámenes por medios propios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aviso por llamada telefónica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se indicó previo al ingreso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizada por Trabajador a Social.</li> <li>Día adecuado y sin inconvenientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pasante de Capital Humano</li> <li>Conforme con los documentos solicitados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asistente y Jefe de Operaciones. Operadores</li> <li>Puesto adecuado para empezar funciones.</li> <li>Inició en carga y descarga, ahora está en mantenimiento.</li> </ul>
Autenticidad	Positivo	● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ●									
	Neutro	● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ●									
	Negativo	● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ●									
Satisfacción	Positivo	● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ●									
	Neutro	● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ●									
	Negativo	● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ●									
Simplicidad	Positivo	● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ●									
	Neutro	● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ●									
	Negativo	● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ●									
Transparencia	Positivo	● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ●									
	Neutro	● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ●									
	Negativo	● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ●									
Clima Laboral	Positivo	● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ●									
	Neutro	● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ●									
	Negativo	● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ●									
Espacio Físico	Positivo	● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ●									
	Neutro	● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ●									
	Negativo	● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ●									
Comunicación	Positivo	● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ●									
	Neutro	● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ●									
	Negativo	● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ●									
Emociones	Positivo	● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ●									
	Neutro	● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ●									
	Negativo	● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ●									
Frustraciones	Ninguna										
Expectativas	Deseo seguir trabajando en esta institución										

Somos ingeniería que revoluciona la construcción del Ecuador

## Anexo 8: Aplicación del Journey Map a Carlos Obregón



**CARLOS OBREGÓN**

Edad: 29  
 Género: Masculino  
 Cargo: Operario de Patio  
 Área: Patio R1

**Frase que describe su experiencia:** Fue una experiencia agradable

ETAPAS		Atracción		Reclutamiento			Selección					
ACTIVIDADES		Postulación de la vacante	Entrevista telefónica	Entrevista con Capital Humano	Entrevista con Jefe Directo	Recorrido por las instalaciones de la empresa	Exámenes preocupacionales	Anuncia que ha sido seleccionado	Propuesta Salarial	Visita Domiciliaria	Recepción de documentos	Primer día de trabajo
TOUCHPOINTS		• Dejó CV en la empresa.	• Se indicó día y hora luego de un mes de enviado el CV.	• Lo realizó el pasante de Capital Humano. • Duración de media hora. • Se realizó preguntas de conocimiento. • Atención inmediata.	• Entrevista realizada por el Jefe de Operaciones (Jefe Director) • Se indicó funciones y beneficios.	• Operador de patio	• Médico ocupacional • Laboratorio médico • Asistió a los exámenes por medios propios.	• Aviso por llamada telefónica.	• Se indicó al firmar el contrato.	• Realizada por Trabajadora Social.	• Pasante de Capital Humano • Conforme con los documentos solicitados.	• Asistente y Jefe de Operaciones Operadores • Solo observación. • Puesto listo para empezar funciones. • No se realizó jornada completa
Autenticidad	Positivo	●										
	Neutro	●										
	Negativo	●										
Satisfacción	Positivo	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	Neutro	●										
	Negativo	●										
Simplicidad	Positivo	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	Neutro	●										
	Negativo	●										
Transparencia	Positivo	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	Neutro	●										
	Negativo	●										
Clima Laboral	Positivo	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	Neutro	●										
	Negativo	●										
Espacio Físico	Positivo	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	Neutro	●										
	Negativo	●										
Comunicación	Positivo	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	Neutro	●										
	Negativo	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Emociones	Positivo	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	Neutro	●										
	Negativo	●										
Frustraciones	Ninguna.											
Expectativas	Una organización que se preocupa por el bienestar de sus colaboradores.											

Somos ingeniería que revoluciona la construcción del Ecuador

## Anexo 9: Fotografías del Grupo Focal realizado



Ilustración 5: Grupo Focal 1



Ilustración 6: Grupo Focal 2

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Hinojosa Casquete, María Auxiliadora** con C.C: # **0927092254** autor/a del trabajo de titulación: **Nuevas Tendencias de la Gestión del Talento Humano: Employee Experience en los Procesos de Reclutamiento y Selección** previo a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

- 1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
- 2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **13 de Septiembre del 2019**

f. \_\_\_\_\_

Nombre: **Hinojosa Casquete, María Auxiliadora**

C.C:**0927092254**



Presidencia  
de la República  
del Ecuador



Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes



**SENESCYT**  
Secretaría Nacional de Educación Superior,  
Ciencia, Tecnología e Innovación

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Osorio Parra, Emily Valeria** con C.C: # **0950529289** autor/a del trabajo de titulación: **Nuevas Tendencias de la Gestión del Talento Humano: Employee Experience en los Procesos de Reclutamiento y Selección** previo a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **13 de Septiembre del 2019**

f. \_\_\_\_\_

Nombre: **Osorio Parra, Emily Valeria**

C.C:**0950529289**

## **REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

### **FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN**

<b>TEMA Y SUBTEMA:</b>	Nuevas Tendencias de la Gestión del Talento Humano: Employee Experience en los Procesos de Reclutamiento y Selección		
<b>AUTOR(ES)</b>	Hinojosa Casquete, María Auxiliadora; Osorio Parra, Emily Valeria		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>	Galarza Colamarco, Alexandra Patricia		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación		
<b>CARRERA:</b>	Psicología Organizacional		
<b>TÍTULO OBTENIDO:</b>	Licenciada en Psicología Organizacional		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	<b>13 Septiembre de 2019</b>	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	109
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Gestión del Talento Humano, Desarrollo Organizacional, Reclutamiento y Selección		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Employee Experience, Journey map, Arquetipo, Satisfacción, Reclutamiento y Selección.		
<b>RESUMEN/ABSTRACT:</b>	<p>El siguiente proyecto se desarrolló en una empresa privada ecuatoriana que no cuenta con un programa de Employee Experience. El objetivo del proyecto fue determinar el aporte del Employee Experience en la estrategia del negocio, mediante la aplicación de herramientas cualitativas. Se aplicó un grupo focal a tres personas que han implementado este proceso en su organización para conocer de los procedimientos realizados, la metodología utilizada, las dificultades y beneficios del proceso. También se aplicó la metodología del Employee Journey Map de los procesos de Reclutamiento y Selección en una empresa mediana dedicada a la renta de equipos para la construcción e infraestructuras y cabañas para eventos en la ciudad de Guayaquil. Para la aplicación del proceso se consideraron los colaboradores que fueron vinculados en los últimos ocho meses a la empresa que pertenecen los cargos operativos y administrativos (arquetipos). El proyecto realizado permitió identificar la experiencia de los empleados en relación a los procedimientos establecidos en la organización y las necesidades de sus colaboradores. La investigación permitió definir que la mayoría de las empresas ecuatorianas no conoce este proceso y que apenas algunas entidades financieras y de salud la han implementado, pero solo para los procesos de reclutamiento y selección y solo a ciertos segmentos de la población.</p>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593-9-69920091 +593-9-92666658	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:emilyzzvop@gmail.com">emilyzzvop@gmail.com</a> <a href="mailto:mariuxihc@gmail.com">mariuxihc@gmail.com</a>	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::</b>	<b>Nombre:</b> Carrillo Saldarreaga, Sofía Viviana, Mgs.		
	<b>Teléfono:</b> +593-4-2209210 ext. 1413 - 1419		
	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:sofia.carrillo@cu.ucsg.edu.ec">sofia.carrillo@cu.ucsg.edu.ec</a>		
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>			
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>			
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>			