



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

TEMA:

Análisis de la incidencia del desarrollo del liderazgo en el employee experience de una empresa del sector cacaoero.

AUTOR:

Machuca Jaramillo, María de los Ángeles

Previo a la obtención del grado Académico de:

MAGÍSTER EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

TUTOR:

Ing. Tobed Cabello, Jenifer Pilar, Mgs.

Guayaquil, Ecuador

2023



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la **Licenciada, María de los Ángeles Machuca Jaramillo**, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Magíster en Gestión del Talento Humano.

DIRECTOR DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Ing. Jenifer Pilar, Tobed Cabello, Mgs.

REVISOR

Ing. Freddy Camacho Villagómez, Ph.D.

DIRECTORA DEL PROGRAMA

Ing. Zoila Bustos Goya, Mgs.

Guayaquil, a 1 día del mes de junio del año 2023



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRIA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, María de los Ángeles Machuca Jaramillo

DECLARO QUE:

El Proyecto de Investigación **Análisis de la incidencia del desarrollo del liderazgo en el employee experience de una empresa del sector cacaotero**, previa a la obtención del **Grado Académico de Magíster en Gestión del Talento Humano**, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de investigación del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a 1 día del mes de junio del año 2023

EL AUTOR

María de los Ángeles Machuca Jaramillo



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRIA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

AUTORIZACIÓN

Yo, María de los Ángeles Machuca Jaramillo

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del **Proyecto de Investigación de maestría** titulado: **Análisis de la incidencia del desarrollo del liderazgo en el employee experience de una empresa del sector cacaoero**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi/nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a 1 día del mes de junio del año 2023

EL AUTOR

María de los Ángeles Machuca Jaramillo



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

INFORME DE URKUND

REMITENTE: JENIFER TOBED ARCHIVO: MACHUCA MARIA_PROYECTO_DE_INVESTIGACION_MGTH.docx SIMILITUD: 1%

COINCIDENCIAS **FUENTES** **DOCUMENTO COMPLETO**

MOSTRAR EN EL TEXTO

Citas Paréntesis Diferencias detalladas de texto

TEMA: Análisis de la incidencia del desarrollo del liderazgo en el employee experience de una empresa del sector cacaoero.

MAESTRANTE: María de los Ángeles Machuca Jaramillo

MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, II COHORTE PARALELO A

ELABORADO POR:

Ing. Jenifer Pilar, Tobed Cabello, Mgs.

DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACION

AGRADECIMIENTO

A mi Dios y a mis padres.

María Machuca Jaramillo

DEDICATORIA

A mi Dios y a mis padres.

María Machuca Jaramillo

Índice General

INTRODUCCIÓN	2
ANTECEDENTES	5
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	6
JUSTIFICACIÓN	9
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	12
PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	12
PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN	12
OBJETIVOS.....	13
DELIMITACIÓN Y LIMITACIÓN.....	13
CAPÍTULO 1 MARCO TEORICO	15
1.1. Liderazgo	15
1.1.1. Teorías del Liderazgo.....	15
1.1.2. Definición.....	17
1.1.3. Importancia del liderazgo en la organización	18
1.1.4. Estilos de Liderazgo	19
1.2. Employee Experience.....	23
1.2.1. Conceptos principales	23
1.2.2. Beneficios del Employee Experience.....	24
1.2.3. Elementos del Employee Experience.	25
1.2.4. Estrategias del Employee Experience.	31
CAPITULO 2: MARCO REFERENCIAL	34
2.1. Datos globales de employee experience	34
2.2. Datos en Latinoamérica.....	36
2.3. Estudios relacionados sobre el employee experience y el liderazgo	37

CAPÍTULO 3: MARCO METODOLÓGICO	41
3.1. Enfoque de la investigación	41
3.2. Diseño de la investigación	41
3.3. Tipo de estudio	42
3.3.1. Descriptivo	42
3.3.2. Alcance de la investigación descriptiva.....	42
3.4. Método de la investigación	42
3.4.1. Método cuantitativo.....	42
3.5. Muestra Poblacional.	42
3.6. Técnica de Recolección de datos.....	43
3.6.1. Referencias bibliográficas	43
3.6.2. Evaluación 360.....	43
CAPÍTULO 4: ANALISIS DE RESULTADOS	47
4.1. Gerente de producción.....	47
4.2. Jefe de producción	50
4.3. Supervisor 1	53
4.4. Supervisor 2	55
4.5. Supervisor 3	58
4.6. Supervisor 4	61
4.7. Supervisor 5	63
4.8. Supervisor 6	66
4.9. Supervisor 7	69
4.10. Supervisor 8	71
4.11. Supervisor 9	74
4.12. Supervisor 10	76
4.13. Conclusiones de la investigación	79
CAPÍTULO 5: PROPUESTA	80
5.1. Antecedentes	80

5.2. Objetivo de la propuesta.....	80
5.3. Objetivos específicos	80
5.4. Fases del Programa LEAD Experience.....	81
5.4.1. Diagnóstico	81
5.4.2. Análisis.....	82
5.4.3. Diseño.....	83
5.4.5. Delivery.....	86
5.4.6. Evaluación	87
5.4.7. Cierre	88
5.5. Presupuesto	88
CONCLUSIONES	90
RECOMENDACIONES.....	92
ANEXO	99

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Teorías del Liderazgo.....	15
Tabla 2 Modelo de Evaluación 360.....	44
Tabla 3 Resultados del Gerente de Producción	48
Tabla 4 Resultados del Jefe de Producción	51
Tabla 5 Resultados del Supervisor 1	53
Tabla 6 Resultados del Supervisor 2	56
Tabla 7 Resultados del Supervisor 3	59
Tabla 8 Resultados del Supervisor 4	61
Tabla 9 Resultados del Supervisor 9	64
Tabla 10 Resultados del Supervisor 6	66
Tabla 11 Resultados del Supervisor 7	69
Tabla 12 Resultados del Supervisor 8	72
Tabla 13 Resultados del Supervisor 9	74
Tabla 14 Resultados del Supervisor 10	77

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Figura explicativa del Kompedisc	46
Figura 2 Resultados 360 radial del Gerente de Producción	48
Figura 3 Resultados 360 en barra Gerente de Producción	49
Figura 4 Resultados del Kompedisc del Gerente de Producción	50
Figura 5 Resultados 360 radial del Jefe de Producción	51
Figura 6 Resultados 360 en barra del Jefe de Producción	51
Figura 7 Resultados del Kompedisc del Jefe de Producción	52
Figura 8 Resultados 360 radial del Supervisor 1	53
Figura 9 Resultados 360 en barra del Supervisor 1	54
Figura 10 Resultados del Kompedisc del Supervisor 1	55
Figura 11 Resultados 360 radial del Supervisor 2	56
Figura 12 Resultados 360 en barra del Supervisor 2	57
Figura 13 Resultados del Kompedisc del Supervisor 2	58
Figura 14 Resultados 360 radial del Supervisor 3	59
Figura 15 Resultados 360 en barra del Supervisor 3	60
Figura 16 Resultados del Kompedisc del Supervisor 3	60
Figura 17 Resultados 360 radial del Supervisor 4	62
Figura 18 Resultados 360 en barra del Supervisor 4	62
Figura 19 Resultados del Kompedisc del Supervisor 4	63
Figura 20 Resultados 360 radial del Supervisor 5	64
Figura 21 Resultados 360 en barra del Supervisor 5	64
Figura 22 Resultados del Kompedisc del Supervisor 5	65
Figura 23 Resultados 360 radial del Supervisor 6	67

Figura 24 Resultados 360 en barra del Supervisor 6	67
Figura 25 Resultados del Kompedisc del Supervisor 6	68
Figura 26 Resultados 360 radial del Supervisor 7	69
Figura 27 Resultados 360 en barra del Supervisor 7	70
Figura 28 Resultados del Kompedisc del Supervisor 7	71
Figura 29 Resultados 360 radial del Supervisor 8	72
Figura 30 Resultados 360 en barra del Supervisor 8	72
Figura 31 Resultados del Kompedisc del Supervisor 8	73
Figura 32 Resultados 360 radial del Supervisor 9	75
Figura 33 Resultados 360 en barra del Supervisor 9	75
Figura 34 Resultados del Kompedisc del Supervisor 9	76
Figura 35 Resultados 360 radial del Supervisor 10	77
Figura 36 Resultados 360 en barra del Supervisor 10	78
Figura 37 Resultados del Kompedisc del Supervisor 10	78
Figura 38 Programa Lead Experience	81
Figura 39 Prueba Líder Potencial Instalado.....	82
Figura 40 Diseño del Programa.....	83
Figura 41 Delivery	87

RESUMEN

Las empresas actualmente se preocupan por el bienestar de sus colaboradores por lo cual han desarrollado estrategias organizacionales que crean ambientes laboral favorables para el cumplimiento de las actividades cotidianas, una de ellas es la experiencia del empleado o *employee experience* que se focaliza en brindar beneficios tangibles e intangibles que mejoren las condiciones laborales. El objetivo del presente trabajo es analizar la incidencia del desarrollo del liderazgo en el mejoramiento del *employee experience* de una empresa del sector cacaotero ubicado en la ciudad de Guayaquil para diseñar un programa estratégico provechoso tanto para el negocio y colaborador. La metodología empleada para realizar la investigación es de carácter descriptivo con un enfoque cuantitativo la muestra poblacional está enfocada en los mandos altos y medios del área de producción, a quienes se les aplico dos evaluaciones de rendición de desempeño, la primera corresponde a una evaluación 360 donde sus compañeros evalúan su liderazgo en base algunos componentes y la segunda corresponde a un *kompedisc* que enfocado a descubrir las competencias naturales de los individuos evaluados. Los resultados arrojaron que existen falencias en el liderazgo que ejecutan los líderes del área de producción en temas relacionados a comunicación, motivación, desarrollo de otros y actitud colaborativa, por lo cual se propone un programa de liderazgo denominada *LEAD experience* para potencializar competencias y así crear una experiencia del empleado que realmente sea percibida y vivenciada por los líderes de las áreas, pero a su vez por los colaboradores de cada uno de los equipos.

Palabras Claves: *Liderazgo, employee experience, colaboradores, recursos humanos, programa de liderazgo*

ABSTRACT

Companies are currently concerned about the well-being of their collaborators, for which they have developed organizational strategies that create favorable work environments for the fulfillment of daily activities, one of them is the employee experience or employee experience that focuses on providing tangible benefits and intangibles that improve working conditions. The objective of this paper is to analyze the incidence of leadership development in improving the employee experience of a company in the cocoa sector located in the city of Guayaquil to design a strategic program that is beneficial for both the business and collaborator. The methodology used to carry out the research is descriptive with a qualitative approach, the population sample is focused on the high and middle managers of the production area, to whom two performance evaluations were applied, the first corresponds to an evaluation 360 where his peers evaluate his leadership based on some components and the second corresponds to a kompedisc that focuses on discovering the natural competencies of the individuals evaluated. The results showed that there are shortcomings in the leadership that the leaders of the production area execute in issues related to communication, motivation, development of others and collaborative attitude, for which a leadership program called LEAD experience is proposed to potentiate skills and thus create an employee experience that is really perceived and experienced by the area leaders, but also by the collaborators of each of the team.

Keywords: *Leadership, employee experience, collaborators, human resources, leadership progra*

INTRODUCCIÓN

Las empresas llevan mucho tiempo reconociendo la importancia de ofrecer una experiencia diferenciada y atractiva a sus clientes. Pero, como los tiempos cambian, ya no tan sólo se quiere dar una buena experiencia a los clientes, sino que a su vez se quiere dar a los colaboradores, para que de esta manera ellos estén comprometidos con la organización en la que trabajan. En el fondo significa que se quiere tener una buena relación profesional con una de las partes vitales de la empresa como son las personas, mantenerlos comprometidos y felices, pues son estos los que entregan la experiencia a los clientes. La experiencia que los colaboradores tengan en su lugar de trabajo es fundamental para que desarrollen de manera óptima sus responsabilidades y por ende, entreguen un buen servicio a los clientes (Asociación para el desarrollo de la experiencia del cliente , 2022).

El término experiencia del empleado (employee experience) hace referencia a la suma de interacciones significativas y memorables que definen la relación entre una persona trabajadora y la organización, desde el reclutamiento hasta la eventual desvinculación. Como toda experiencia, se configura a partir del recuerdo de momentos especialmente importantes, pero también a partir de factores más inefables del día a día: la configuración del espacio, la comida, la tecnología que se emplea, etc. Esta concepción de los Recursos Humanos está muy vinculada a la atracción y retención del talento, al estímulo del compromiso y a la búsqueda de niveles óptimos de productividad. Estas tres áreas a menudo se han trabajado desde frentes diferentes, sin tener en cuenta que están muy condicionadas por la percepción que las personas empleadas tienen de su experiencia entendida como un todo (Wilde, 2016).

La experiencia de un colaborador dentro de una empresa está determinada por diferentes factores tales como: cultura, tecnología, personalización, desarrollo, liderazgo, empoderamiento, retos, flexibilidad y espacios; que en conjunto logran que un empleado se sienta parte importante de una organización. Esto es porque una persona tiene sus propias expectativas en relación a lo que una empresa le puede brindar para su bienestar tanto profesional como personal. Por lo tanto, hay que equilibrar las expectativas y percepciones que una persona tenga, para crear una employee experience que cubra cada uno de los factores antes mencionados y así satisfacer las expectativas de los colaboradores. (ICR Evolution, 2020).

De los todos los factores que conforman el employee experience, se destaca el liderazgo, ya que involucra la relación directa con el colaborador. Un estudio realizado por Xu and Cooper Tomas (2011) determinó que el liderazgo positivo que muestra: apoyo al equipo de trabajo, integridad y confianza; influye directamente en el employee experience de sus colaboradores, incrementado la satisfacción laboral, efectividad productiva, entusiasmo en sus jornada laboral y cooperación. Por lo cual la gestión efectiva de un rol de liderazgo es un punto crucial para que los colaboradores vivan una buena experiencia laboral.

La encuesta global de Experiencia de Empleado elaborada por la empresa consultora Willis Towers Watson (2021) recopiló a más de 1550 empleadores que representan a 9,45 millones de empleados en todo el mundo, revelando que después de la pandemia las empresas han priorizado el employee experience dentro de sus estrategias organizacionales. El 92% aseguran que dentro de los próximos 3 años se están generando acciones sobre el tema, a diferencia de antes de la pandemia que solo el 52% le daban importancia al employee experience. Otro dato relevante a tomar en consideración es el rol del liderazgo durante la pandemia, ya que el 72% de los

empleados confiaban en el rol de sus líderes para el manejo del bienestar de los equipos, cifra que ha decrecido al 52% evidenciando una problemática de liderazgo en el employee experience.

En relación a Ecuador, localmente no existe un estudio relacionado al employee experience. Sin embargo, la encuesta sobre el employer branding realizado por Ferias 360 (2021) muestra las principales expectativas que tienen los colaboradores sobre las empresas, lo cual también forma parte del employee experience. Los colaboradores toman en consideración los siguientes puntos antes de aplicar a una organización: crecimiento laboral (23%), aprendizaje y desarrollo (22%), estabilidad laboral (17%), excelente ambiente laboral (11%), ingresos o utilidades alta (7%), responsabilidad social empresarial (6%), trabajo por objetivos y no por horarios (3%).

El employee experience es un tema que está teniendo gran importancia en las organizaciones a nivel mundial, ya que no solo impacta la forma de trabajar de los colaboradores, sino que también permite atraer nuevo talento competente gracias a la propuesta de experiencia que la empresa ofrece en el mercado laboral. Sin embargo, todo va depender de los factores que conforman toda la experiencia, en principal el liderazgo que trasciende más allá de temas tangibles, sino que inspira y motiva a que todo un equipo se sienta satisfecho con sus condiciones laborales.

Considerando la relevancia del employee experience dentro de una organización, y que el liderazgo es el principal factor para que los colaboradores puedan vivir una experiencia enriquecedora en su entorno laboral, se propone realizar un análisis de la incidencia del desarrollo del liderazgo en el employee experience de una empresa del sector cacaoero en la ciudad de Guayaquil.

ANTECEDENTES

La experiencia siempre ha estado relacionada con productos o servicios, pero no dentro de un contexto organizacional, así mismo la experiencia siempre ha sido vista como un entregable para los clientes, pero no para quienes van a entregarla a esos clientes.

La forma en que las organizaciones conciben a los empleados ha evolucionado. En las organizaciones primitivas estos eran concebidos sólo por la utilidad que estos puedan generar para el negocio. En los años sesenta se plantean la concepción de la productividad del empleado, aún continuando con una visión sobre proceso y no en él como persona, en los noventa sucede un giro importante. Un concepto en su momento radical, un cambio de paradigma más importante, ya no se concentra en el proceso o en el beneficio que puede extraerse del empleado sino en que puede la organización hacer para incrementar el bienestar del empleado, teniendo en cuenta que esto tiene repercusión en su implicación con la empresa y por lo tanto en sus resultados, llegamos hasta – por ahora- el último punto de inflexión donde las organizaciones se plantean como aquel espacio donde la gente quiera estar y no deba estar.

Hay varios estudios que revelan la existencia de una relación entre la experiencia de los colaboradores y el desempeño de las empresas, siendo las empresas que sobresalen en la experiencia del cliente aquellas con un número de empleados comprometidos superior al de las empresas rezagadas en la experiencia del cliente. Así también menciona que Gallup ha descubierto que un 87% de los empleados de todo el mundo no están comprometidos, pero las empresas con plantillas muy comprometidas superan a sus pares en un 147% en los beneficios por acción. Con esto se puede asegurar que el invertir en la experiencia del empleado trae consigo una repercusión positiva no solo en el talento humano, sino en la productividad total de la empresa.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Lo único constante es el cambio y los contextos laborales no son la excepción. El enfoque que las empresas tienen en la actualidad ya no es el mismo que hace 20 años, en la actualidad las empresas buscan ser sostenibles, atractivas, ya no solo enfocadas en el negocio, también en otras variables como ambiente, la reputación, el talento. Del mismo modo, el talento ahora ya no solo busca una empresa que cumpla con un pago monetario mensual, sino buscan empresas éticas, responsables, sensibles al entorno y a las necesidades que un valor monetario no puede llegar a cumplir.

Una de las principales exigencias que realizan los empleados en su entorno laboral, es tener líderes que realmente ejecuten un liderazgo de impacto, según Saqib, Khan y Afaq (2015) el estilo de liderazgo es un factor crucial para tener éxito en cualquier tipo de proyecto dentro de una organización, y esto se ve evidenciado en los resultados obtenidos. Andi y Taufik (2021) mencionaron también que el estilo de liderazgo influye en el desempeño y la experiencia de un empleado, principalmente en la motivación que necesitan para el desarrollo de sus actividades.

El segundo factor que influye en un empleado es la experiencia que está recibiendo durante su tiempo en la empresa, según Morgan (2017) las empresas confunden el employee engagement (retención a corto plazo) con employee experience (retención a largo plazo), este segundo está enfocado a brindar beneficios duraderos en el tiempo herramientas, capacitación, planes de carreras, etc.; pero la problemática es que no todas las empresas detectan las necesidades de sus propios colaboradores, por lo cual las acciones son mínimas al momento de diseñar experiencias.

Un estudio realizado en la empresa PT Tirta para determinar el efecto de la motivación y la experiencia del empleado en su desempeño laboral, concluyó que la motivación laboral y la experiencia del empleado tiene un impacto positivo en los colaboradores de un 67% en su desempeño (Ratnawati, Sukidjo y Efendi, 2020). La investigación reafirma el hecho de que trabajador que se siente cómodo con su ambiente siempre va tener mejores resultados que uno que tiene estos factores que motivan su desempeño.

Otro estudio realizado en Australia sobre la influencia de los líderes hacia sus subordinado recopiló datos de más de 274 empleados de diferentes ramas laborales, teniendo como resultados que el desarrollo de un colaborador depende del traslado de conocimiento, la confianza y el desarrollo de competencias; y esto repercute significativamente en el desempeño organizacional, pero si el liderazgo no es adecuado en el entorno laboral, esto repercute negativamente, provocando angustia, estrés y poca eficiencia en las actividades designadas (Jepsen y Rousseau, 2016).

Si se combina un buen diseño de la experiencia del empleador con un liderazgo adecuado según la situación de cada equipo de trabajo o de cada colaborador de forma individual, se puede obtener mejores resultados en todo el entorno laboral, así lo afirma Tucker (2020) La mayoría de los empleadores han hecho que la experiencia de los empleados sea parte de su estrategia. Los empleadores que informan los mejores resultados de su estrategia han tenido líderes que brindan experiencias realmente transformadoras.

Con base en lo antes expuesto sobre la importancia e impacto que tiene el liderazgo dentro de la experiencia del empleado y como esto puede repercutir positiva y negativamente, es importante realizar un estudio que permita medir la incidencia de estas dos variables por lo cual se ha seleccionado una empresa del sector cacaotero para el

desarrollo de esta investigación. Esta empresa fue adquirida por una empresa norteamericana en el 2016, desde entonces ha pasado por un proceso de alineación a la cultura organizacional de la empresa norteamericana que la compró y a las necesidades que su cliente interno presenta.

En la actualidad se ha evidenciado un gran avance en este proceso de adaptación, convirtiendo a la empresa del sector industrial cacaoero en una unidad más de la matriz de norteamérica en el mundo, esto con la implementación de programas orientados a al bienestar, seguridad, calidad y al manejo óptimo de la operatividad en general, sin embargo, un programa orientado a la satisfacción aún no es implementado.

En la actualidad la empresa cuenta con un programa de employee experience que se ha implementado en la empresa, el mismo tiene componentes fuertes en relación a los beneficios que puede recibir el colaborador como bonos por cumplimientos, recompensas, seguros médicos, temas de digitalización, transformación cultural, etc. Sin embargo, hay un tema que no ha sido profundizado dentro de ese proceso de transformación, el cual está vinculado al liderazgo de los mandos medios y mandos altos.

Esta falta de liderazgo se evidencia en las evaluaciones que se ha realizados a los colaboradores en relación al desempeño de sus lideres, lo cual crea desmotivación y en ocasiones un desempeño desigual en los equipos de trabajo, sobre todo en el área más crítica de la empresa correspondiente producción. Por este motivo es necesario determinar la relación que existe entre la experiencia del empleado y el liderazgo para tomar acciones que reviertan esta situación y lograr un fortalecimiento en la forma de liderar de esta area.

JUSTIFICACIÓN

Las organizaciones que han desarrollado un liderazgo transformacional en su propuesta de experiencia del empleado, muestran en un 32% más de eficiencia en la definición y comunicación de estrategias y en la gestión de cambio; también se evidencia un 28% más de efectividad en lograr que un colaborador entienda las metas y objetivos de la empresa; y tiene 27% más de probabilidades de que las personas a su cargo desarrollen nuevas habilidades (Towers, 2021). Estas cifras sirven de referencia sobre la importancia que cumple el rol de liderazgo dentro de la experiencia del empleado, por lo cual realizar un estudio más profundo de esta temática, servirá como un aporte a futuras investigaciones del área de Recursos Humanos.

El desarrollo de un modelo de experiencia del empleado que sea replicable para otras organizaciones representa un aporte a la sociedad, ya que el beneficio no solo es para las empresas que lo puedan replicar, sino también para los colaboradores y clientes. Según Go Integro (2021) la experiencia empleadora puede mejorar en 147% el aumento de ventas gracias a la motivación de sus colaboradores, también puede existir entre un 19% al 33% en el incremento de la rentabilidad, existe una mejora eminente en el desempeño y satisfacción personal de los trabajadores gracias a las condiciones favorables en lo que implica el salario emocional y la también disminuye la rotación del personal; finalmente el beneficio se transmite al servicio que reciben los clientes, ya que el impacto se evidencia en la experiencia del cliente que crea una un recuerdo sobre la atención recibida.

El comportamiento de un líder es el principal recurso de influencia dentro de un ambiente laboral, también se considera uno de los tópicos más estudiados al momento de determinar el comportamiento de los individuos en sus trabajos (Robijn y Euwema, 2020). Una recopilación de 16 estudios determinó que la importancia del vínculo de

liderazgo se evidencia en el crecimiento del compromiso que generan (Bakker y Albrecht, 2018).

Según investigaciones recientes, se producen cambios importantes en el mercado laboral, la tecnología conduce a la creación de nuevos puestos de trabajo, mientras que otros desaparecen. Los recursos humanos se vuelven muy diversos, expertos en automatización y expertos en redes sociales. Los empleadores se esfuerzan por mejorar la productividad laboral y la innovación, y necesitan empleados con nuevas habilidades, que les resulta difícil encontrar: mentalidad emprendedora, capacidad de respuesta al cambio, voluntad de innovar. Necesitan talentos, y no son suficientes en el mercado laboral, por lo que deben retener a los que ya trabajan para ellos. Las características de los lugares de trabajo cambiarán, la tecnología hará que la frontera entre el trabajo y la vida personal sea muy difusa, y a la gente le gustará tener flexibilidad en el horario y el lugar de trabajo. Para mantener a los talentos por más tiempo en sus trabajos, los empleadores deben motivarlos, satisfacerlos y comprometerlos. Estudios internacionales constataron que estas condiciones ya no son suficientes (Lavinia, 2018).

Las organizaciones experimentales deben reconstruir sus prácticas de gestión de personas para acomodar fuerzas de trabajo multigeneracionales. La idea de mantener la experiencia de los empleados como un tema central en la elaboración de estrategias tiene un impacto positivo en el desempeño empresarial de muchas maneras. La alta dirección de las empresas, en asociación con el nuevo enfoque de recursos humanos para establecer el tono y el escenario para una experiencia positiva de los empleados, no solo aumenta la satisfacción y la productividad de los empleados, sino que también involucra a la fuerza laboral multigeneracional, la ventaja competitiva y el crecimiento sostenible (Itam y Nitu, 2020).

Un estudio realizado en una empresa digital en Indonesia reveló que la adopción de metodologías ágiles tanto en el liderazgo como en la cultura organizacional aumenta los niveles de productividad y satisfacción en la experiencia del empleado, ya que estas prácticas disruptivas permite una participación activa a sus colaboradores y el rol del líder es mucho más cercano, transparente y de desarrollo; lo cual crea una sólida relación con los equipos de trabajo (Adhikersa1, Kumorotomo, Djunaedi y Agus Hadna, 2022).

Tomando en consideración la relevancia que tiene hoy en día la experiencia del empleado dentro de la cultura organizacional es importante poder realizar un estudio que evidencie que el componente de liderazgo realmente influye en este proceso de experiencia que se les ofrece a los colaboradores, por lo cual este trabajo servirá como referencia para futuras generaciones del área de talento humano que deseen conocer más sobre el employee experience y el liderazgo.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo el desarrollo de liderazgo influye en el employee experience de una empresa del sector cacaoero en la ciudad de Guayaquil?

PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

Objeto de Estudio: La incidencia del employee experience en el desarrollo del liderazgo.

Campo de acción: El employee experience y su influencia en el liderazgo de una empresa del sector cacaoero.

PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN

¿Cuál es el marco teórico y conceptual del employee experience y del desarrollo de liderazgo?

¿Cuál es el el marco metodológico para identificar la incidencia del desarrollo del liderazgo en el employee experience de la empresa del sector cacaoero?

¿Cuáles son los resultados de estudios que analizan la incidencia del desarrollo del liderazgo y el employee experience?

¿Cuáles son los factores a considerar para proponer un programa estratégico orientado al employee experience y el liderazgo?

Hipótesis

Ho: El employee experience no incide en la retención de los colaboradores de Mars La Chola.

Hi: El employee experience incide en la retención de los colaboradores de Mars La Chola.

OBJETIVOS

Objetivo General

Analizar la incidencia del desarrollo del liderazgo en el mejoramiento del employee experience de una empresa del sector cacaoero ubicado en la ciudad de Guayaquil para diseñar un programa estratégico provechoso tanto para el negocio y colaborador.

Objetivos Específicos

1. Determinar el marco teórico y conceptual del employee experience y del liderazgo.
2. Revisar estudios que analicen la incidencia del desarrollo del liderazgo en el employee experience.
3. Establecer un marco metodológico para identificar la incidencia del desarrollo del liderazgo en el employee experience de la empresa del sector cacaoero.
4. Analizar como el employee experience de la empresa del sector cacaoero se ve afectado por el desarrollo del liderazgo.
5. Proponer un programa estratégico orientado al employee experience y el liderazgo.

DELIMITACIÓN Y LIMITACIÓN

Delimitación

Para la elaboración de marco teórico, se tomó en consideración diferentes fuentes científicas y estadísticas relacionada a las variables de liderazgo y employee experience que permitieron conocer la problemática desde distintos puntos de vista.

Mientras que, para la investigación descriptiva, se consideró como muestra poblacional a empleados de la empresa cacaoera del área de producción, quienes tienen

edades entre 30 a 45 con 3 años mínimos de permanencia en la empresa y que ejercen algún tipo de liderazgo en el equipo de trabajo.

Limitaciones

Una de las limitantes en el trabajo investigativo, fue las pocas fuentes de información que abordan la problemática, sobre todo en contexto latinoamericano, por lo cual se buscó información de revistas científicas de otros países fuera del país y continente.

Pese a que la investigación descriptiva proporcionó, la información necesaria para conocer la problemática, se hubiera obtenido un mayor resultado aumentando el número de participantes de otras áreas de la empresa.

La adquisición de las pruebas psicométricas fue un costo asumido por la empresa, por lo cual también limito el número de participantes al momento de establecer la muestra poblacional.

CAPÍTULO 1 MARCO TEORICO

1.1. Liderazgo

1.1.1. Teorías del Liderazgo

El liderazgo, ha tenido diferentes corrientes teóricas a lo largo de su evolución y se han realizado un sin número de estudios sobre el origen del tema, hay diferentes perspectivas, filosofías, disciplinas, etc., que lo abordan, a continuación, se toma en consideración las más relevantes.

Tabla 1 Teorías del Liderazgo

Teorías del Liderazgo

Teorías	Definiciones	Autores
Rasgos	Determinar características y habilidades distintivas del líder que explican la eficiencia del liderazgo. Enfoque funcionalista.	Ralph Stogdill (1948) McCall y Lombardo (1983)
Comportamiento	Explicar los estilos distintivos de los líderes o definir la naturaleza de su labor y elementos conductuales. Dirigir con ejemplo.	McGregor (1960) Lewin (1955-1988) Likert (1968) Blake y Mounton (1964)
Contingencia/ situacional	Reconocer y adaptarse a la naturaleza de la situación y demandas de colaboradores. Actuar en función a situaciones.	Fiedler (1967) Hersey y Blanchard (1988)
Integral/emergente/ transformacional	Explicar por qué son fructíferas las relaciones de influencia e intercambio entre líderes y seguidores. Nuevas perspectivas.	Burns (1978) Bass (1985) Goleman (2018)

Nota: Fuente: (Sánchez, Montalván, Aguirre y Condolo, b2016)

La teoría del enfoque de rasgos tuvo relevancia entre los años 1920 -1950. Tiene su fundamento en la teoría del gran hombre, la cual bases en el estudio de los rasgos o personalidades del hombre para determinar si es líder o no lo es, los principales atributos que se toman en consideración son: niveles de energía, inteligencia, intuición,

previsión y persuasión. Se emplea regularmente al momento de determinar qué persona puede ocupar un cargo de liderazgo dentro de la organización, predominando rasgos como: tolerancia al estrés, integridad, inteligencia emocional y autoconfianza (Bass, 1990; Kirkpatrick y Locke, 1992; Yukl, 1992).

La teoría conductual tuvo mayor relevancia entre los años 1950 - 1960 y se enfoca en el estudio de las conductas de los líderes y que tanta relación puede existir con el liderazgo efectivo que ejercen. En esta teoría se destaca sobre todo la forma en la cual los seguidores perciben el liderazgo de sus líderes, estas percepciones se dividen en dos: la primera es la iniciación de estructura que se centra en la estructuración del trabajo, definición de funciones y actividades, la segunda es la consideración que se relaciona con la relación que tiene el líder y sus seguidores donde interviene, el respeto, confianza y clima laboral (Lupano y Castro, 2014).

La teoría situacional está basada en diferentes corrientes de estudios, que determinaron que existen diferentes patrones conductuales para diferentes situaciones, es decir que todo depende de la situación a la que se enfrente un líder para tener una reacción específica. Fiedler (1967) menciona la ejecución de liderazgo efectivo depende de tres condiciones: la relación del líder y sus seguidores, las actividades desempeñadas y el poder que puede ejercer el líder.

La teoría transformacional se caracteriza por las actitudes y percepciones que tienen las personas en relación a sus líderes, tales como: confianza, respeto, admiración e incluso idealizan la figura de liderazgo. Las principales características de un líder transformacional son: convicción, autoconfianza, necesitan poder, buen manejo de relaciones interpersonales y claros objetivos (Bass 1985).

1.1.2. Definición

El liderazgo es un término que se emplea y se aplica a absolutamente todo en la vida de una persona, se puede vincular a temas familiares, educativos, laborales, político, religioso, etc., pero esta palabra a tenido su evolución a lo largo de los tiempos y existen un sin número de conceptos que se le ha atribuido, de los cuales se toma en consideración los más relevantes

El liderazgo es una habilidad o competencia que tiene dos orígenes, el primero nace en el propio individuo y es parte de sus propias características, mientras que el segundo se forja mediante la el aprendizaje continuo y las situaciones que puede enfrentar una persona. (Hughes, Ginnett & Curphy, 2007). De ahí nace la disyuntiva de si un líder nace o se hace, en este caso el concepto apunta hacia las dos posibilidades.

Otros autores perciben al liderazgo como la capacidad que tiene una persona de influir en otros sea positiva o negativa, mediante la motivación o inspiración voluntaria a sumarse a un trabajo en conjunto para lograr así un mismo objetivo o visión (Knootz y Heinz, 2007).

Hoy en día el liderazgo tiene como principal función anticiparte los cambios, asumir riesgos, buscar nuevos mecanismos para cumplir con cualquier tipo de requerimiento y lograr que todo un equipo este motivado para realizar cualquier tipo de actividad y también desarrollar en ellos nuevas habilidades. (Pérez et al., 2012; Vieira de Souza y Gadotti dos Anjos, 2014).

Bernasconi y Rodríguez (2018) conceptualizaron al liderazgo como “la capacidad de influir, incidir o inducir a los grupos o individuos al interior de un equipo o una organización para lograr una determinada actuación o comportamiento en favor de alcanzar los objetivos o metas institucionales” (p.31), lo cual guarda relación son

defunciones antes mencionadas que hacen hincapié sobre el liderazgo que inspira a otros.

Tomando en consideración los diferentes aportes en distintos años, se determina que el liderazgo es la capacidad influir a una persona o equipo para lograr un objetivo específico, esta es una habilidad con la que la persona puede nacer o se puede adoptar como propia con la práctica y formación, pero que el transcurso del tiempo va evolucionando y aumentando su impacto, ya que no solo se trata de influir, también hay que escuchar, accionar, buscar mecanismos y facilitar recursos para que los otros también logren el objetivo en común.

1.1.3. Importancia del liderazgo en la organización

Cada meta u objetivo que se plantea una empresa, debe ser cumplido en un cierto tiempo bajo diferentes métricas y directrices que deben ser ejecutadas para lograr lo planteado, el liderazgo es el motor de éxito de cualquier proyecto, ya que por más difícil que sea el reto, siempre y cuando cuento con un líder que oriente y guíe a la meta, sumado a una comunicación fluida y mejora continua, todos los objetivos serán cumplidos al cien por ciento (Alatrística, 2020).

Para Roso, Flores y Gutiérrez (2019) la importancia del liderazgo radica en el impacto que ejerce en las actividades de toda una organización, ya que un buen rol de liderazgo permite que una organización se mantenga unida, tengan una misma visión, aumenta el desempeño de los colaboradores, mantiene a los equipos de trabajos motivados y fomenta el compañerismo y sentido de pertenencia hacia la organización.

El liderazgo también sirve como engranaje de la organización, ya que debe alinear los intereses individuales de cada colaborador para enmarcarlos en una sola visión global, también permite crear condiciones de trabajo adecuadas para el cumplimiento de

las funciones y se anticipa a cualquier posible cambio para saber cómo actuar o proceder (Capa, Benitez & Capa, 2020).

Un punto de vista diferente sobre la importancia del liderazgo es dado por Cabeza y León (2018) quienes enfatizando que el liderazgo no solo es una posición jerárquica o un título universitario, sino la capacidad que tiene una persona para comunicarse, respetar e instruir a su equipo de trabajo y que también se preocupa por los intereses de la organización logrando los objetivos, pero minimizando costos y optimizando todos los recursos.

El liderazgo no solo es importante como una competencia o habilidad en una persona, sino que dentro de una empresa cumple el rol de lograr objetivos en conjunto a sus equipos de trabajos, para lo cual debe comunicarse, instruir, guiar, presupuestar y optimizar todos los recursos que se le encargan, con el único objetivo de lograr éxito.

1.1.4. Estilos de Liderazgo

1.1.4.1. Liderazgo Transaccional

El liderazgo transaccional se enfoca en una compensación que recibe los miembros de un equipo por parte del líder por un trabajo desempeñado, es decir se recompensa el desempeño de una persona, su enfoque es más alineado al cumplimiento de tareas en específico, pero no busca un desarrollo a futuro ni de la persona ni de la organización (Bass, 1985).

Según Fernández y Quintero (2017) este tipo de liderazgo es conveniente en organizaciones tradicionales, ya que facilita la toma de decisiones, permite cumplir con objetivos, pero solo funciona en base a la recompensa ya que los colaboradores siempre esperan ser retribuidos por el trabajo que realizan y no realizan cambios en las estructuras o culturas organizaciones.

Capa et al (2020) recopiló las principales características que enmarca este tipo de liderazgo, entre las cuales destacan las siguientes:

- Guía y motiva a sus seguidores
- Reconoce las necesidades de sus seguidores
- Orientación al control
- No incentiva el liderazgo de otras personas
- Ofrece recompensas a base de desempeño
- Da instrucciones y ordenes
- Negocia el cumplimiento de objetivos
- Limita la creatividad
- No genera confianza
- Genera estabilidad en la organización
- Orientado a los resultados
- Toma de decisiones en tiempo de crisis (p. 276)

Este estilo de liderazgo funciona en estructuras tradicionales cuyo único objetivo es el cumplimiento de las metas de una organización, en este caso el líder fomenta el desempeño de sus seguidores ofreciendo recompensas y no existe una relación de confianza, sino más bien de delegación de funciones y control del cumplimiento, pero es muy bueno al momento de tomar decisiones en tiempos complicados.

1.1.4.2. Liderazgo Transformacional

El liderazgo transformacional se centra en el cambio organizacional, en la creación de una relación sólida entre el líder y sus seguidores, logrando así confianza, respeto

compromiso, inspiración, motivación, comunicación efectiva y productividad. No solo realiza un cambio en la organización sino en la vida de los seguidores, ya que transforma sus expectativas, forma de pensar y aspiraciones de vida (Hermosilla, Amutio, Da Costa, y Páez, 2016).

Al contrario del liderazgo transaccional, que su enfoque es de dar recompensas, el liderazgo transformacional toma muy en cuenta las características, habilidades y personalidad de un líder para influir sobre sus seguidores, además tiene apertura a nuevas experiencias, permite la participación del grupo, tiene una visión objetiva y procura satisfacer las necesidades del grupo (Manosalvas, 2021).

A continuación, se toma en consideración las características del liderazgo transformacional recopiladas por (Capa et al, 2020):

- Se sostiene en una visión de futuro
- Capacidad de escucha
- Estimula al compromiso y la responsabilidad
- Incentiva el aprendizaje continuo
- Abierto a cambios
- Orientado a las relaciones y los resultados
- Incentiva la participación y el compromiso
- Genera creatividad
- Mayor capacidad para asumir riesgos (p.27)

Como su nombre lo indica el liderazgo transformacional busca un cambio en los colaboradores y por ende en la organización, aquí juega un papel muy importante la actitud que tiene el líder en relación a sus seguidores, ya que él debe motivarlos para que logren el objetivo establecido sin necesidad de otorgar algún tipo de retribución adicional, además en este tipo de liderazgo, se desarrollan relaciones y existe una comunicación y participación efectiva.

1.1.4.3. Liderazgo Laissez-fair

El liderazgo Laissez-fair es todo lo contrario a los otros estilos de liderazgo, ya que aquí el líder no influye en sus seguidores, sino que minimizan sus responsabilidades, evitan las confrontaciones, además que no determina acciones claras sobre el cumplimiento de las metas y ceden sus funciones de supervisión a sus propios subordinados (Fernandez y Quinterps, 2017).

En este estilo de liderazgo, se rescata el hecho de que el líder provee las herramientas necesarias para que sus seguidores puedan tomar sus propias decisiones, pero él interviene en las mismas, por lo cual existe una ausencia de dirección que podría ocasionar problemas, ya que no existe ningún tipo de guía (Sánchez, et al, 2014).

Los principales rasgos que se identifican en este tipo de liderazgo según Capa et al (2018) son:

- No se comprometen
- No se centran en cómo lograr los resultados sino en su efectividad
- Índice a la automotivación y autocontrol
- Poco contacto y apoyo
- Promueve el desarrollo individual
- Índice el aislamiento
- Genera poco compromiso

A diferencia de los otros liderazgos, este es el menos impersonal de todos, ya que no se genera ningún tipo de relación, es más se denota la ausencia de una autoridad, si bien es cierto fomenta la proactividad, al mismo tiempo fomenta el individualismo por lo cual no existe trabajo en equipo, ni cumplimiento de metas en conjunto lo cual puede repercutir en los resultados de la empresa.

1.2. Employee Experience

1.2.1. Conceptos principales

En el mundo de Recursos Humanos, el employee experience es un término relativamente nuevo, pero que está teniendo gran relevancia, ya que las empresas lo están adoptando como parte de las estrategias organizacionales para que los colaboradores se sienta comprometido con la organización y así lograr fidelización.

Pese a que el término de employee experience tiene poco tiempo en el mercado, existen definiciones claras sobre el tema, Plaskoff (2017) considera que el employee experience son “Percepciones holísticas del empleado, sobre las relaciones con su organización derivadas de todos los encuentros y contactos durante su viaje laboral.” (p.6).

Por otra parte, Calleja, Méndez y Rojo (2019) mencionaron que el employee experience son la suma de todas las interacciones que un colaborador ha tenido con la empresa a lo largo del tiempo y que reflejan como realmente es la relación entre ambas partes, ya que incorpora una evaluación de la carrera profesional de un trabajador dentro de la compañía y cada una de las etapas de las interacciones.

Otro concepto parte desde la perspectiva que el employee experience es una herramienta para el área de recursos humanos que permite vincular al colaborador con la estrategia de la empresa para la creación de compromiso, y al mismo tiempo aporta con nuevos indicadores que facilitan la evaluación de la satisfacción del talento y su rendimiento (Alcoba, Mora, Barroeta, Forés, Vázquez, Monserrate, Poza, Gómez, Herrero, y Serrano, 2022).

Para Pérez y Centera (2020) employee experience es la revolución de recursos humanos que facilita la generación del engagement del empleado hacia la empresa,

mediante la propuesta de valor que la organización le ofrece, la misma debe contener una adecuada segmentación de beneficios, rediseño de servicios e inventar experiencias únicas.

La Asociación para el desarrollo de Experiencia del cliente (2022) señaló que: “Employee Experience (EX) como la vivencia de las personas en la relación profesional con una organización, incluyendo todos aquellos momentos que suceden antes, durante y después del vínculo profesional.” (par. 2).

Tomando en consideración los diferentes conceptos expuestos, se puede determinar que el employee experience son el conjunto de vivencias que un empleado ha tenido a lo largo de su experiencia profesional dentro de una organización, creando así una percepción sobre su lugar de trabajo, pero al mismo tiempo es una herramienta que crea compromiso mediante la implantación de una propuesta de valor atractiva que suma de una forma positiva a la experiencia del colaborador.

1.2.2. Beneficios del Employee Experience.

Si bien es cierto el concepto de employee experience hace más referencia hacia los beneficios que debe recibir un colaborador para mejorar su experiencia vivencial en una organización, pero el employee experience abarca mucho más que eso, ya que los beneficios son globales, es decir afectan a toda la empresa para mejorar las diferentes áreas en términos de productividad, económicos, organizacionales, etc. Alcoba et al (2020) mencionaron algunos de estos beneficios:

- Permite establecer objetivos globales para el desarrollo organizacional tales como la innovación y la transformación digital.

- Es una forma de impulsar el compromiso, dedicación y lealtad de los colaboradores tomando en consideración el trabajo como experiencia vital, poniendo en alineación el propósito de la empresa y del empleado en una sola.
- Facilita la integración de los proyectos de cultura y talento, enmarcándolos en una experiencia global del empleado que sirve para construir en conjunto una marca empleadora donde los colaboradores son los embajadores que recomienda a la empresa a profesionales competitivos.

Para Piedras y Segura (2019) los beneficios del employee experience también impactan a la parte comercial, considerando que:

- Reduce costos en reclutamiento y retención de empleados, ya que las empresas que ofertan una buena experiencia a sus empleados son mejores posicionadas como los mejores lugares para trabajar, por lo cual atraen a perfiles profesionales altamente competitivos.
- Genera empleados más productivos en sus obligaciones, lo cual reduce los niveles procrastinación y reproceso, también permite que los colaboradores aporten con ideas innovadoras y tengan respuestas ágiles ante cualquier situación.
- Un empleado satisfecho con su trabajo brinda una mejor experiencia a los clientes, lo cual se ve reflejado en mayor volumen de ventas y fidelización.

1.2.3. Elementos del Employee Experience.

Existen diferentes componentes que conforman la experiencia del empleado durante todo el ciclo de vida dentro de una organización, Para ICR evolución (2021) el employee experience se basa en 11 pilares fundamentales: cultura, tecnología, la ruta del

empleado, personalización, desarrollo, liderazgo, engagement y empoderamiento, transparencia, cambios y flexibilidad y espacio.

1.2.3.1. Cultura

La cultura organizacional es un conjunto de características que aseguran la identidad de una organización, tales como valores, normas, lenguaje, reglas, etc. influir en el comportamiento y las experiencias de quienes forman parte del lugar de trabajo, tiene un poder tremendo. Debido a que es invisible, nadie puede verlo, pero todos lo respetan y se apegan a él. Además, tiene la capacidad de mutar con el tiempo y adaptarse a nuevos cambios (Yopan, Palmeros y Santos, 2020).

La cultura organizacional debe contener un fuerte sentido de propósito, para que los empleados se sientan definidos, ya que debe encajar, debe ser consecuente con los valores, misión y visión de la empresa. Si la cultura y los objetivos de la persona convergen, se lograrán los objetivos laborales del empleado (Izo, 2020).

Para que los empleados se sientan identificados con la cultura organizacional, la empresa debe comunicar cada elemento de su propia cultura de diferentes formas. Robbins y Coulter (2018) enumeran algunas de las actividades más repetitivas que se pueden realizar, tales como: la historia de por qué se formaron los valores o la misión de la empresa; realizar rituales repetitivos para identificar componentes; visualización de íconos y materiales a través de ventas; familiarizar a la persona con el lenguaje de la empresa.

1.2.3.2. Tecnología

La tecnología juega un papel muy importante en el proceso de employee experience que tiene un colaborador, ya que por lo general la tecnología es la herramienta de

trabajo diario y más aun con trabajos remotos, carreras digitales, automatizaciones, etc., que generan entornos 100% tecnológicos.

En la actualidad las empresas deben conocer bien las necesidades de sus empleados, determinar cuáles son sus habilidades y facilitar entornos en los cuales ellos puedan trabajar con todas las facilidades para lograr el trabajo que se les ha encomendado, lo cual implica invertir en nuevas tecnología, y no solo en tecnologías para que los colaboradores hagan su trabajo, sino también herramientas para el área rectora de talento humano que permitan medir el nivel de satisfacción de los empleados, que brinde data dura y permita tomar decisiones para mejorar la experiencia del empleado en una organización (Salas y Ponentes, 2021).

Las empresas están viviendo transformaciones culturales que las empujan a ser más ágiles y a tener como eje principal a sus colaboradores, por lo tanto, se deben soportar en nuevas plataformas enfocadas a la experiencia del empleador que les permitan obtener soluciones tecnológicas que los empleados necesitan para tener éxito y prosperar en sus entornos de trabajo de esta nueva era. (Cano, 2022).

1.2.3.3. La ruta de mapa del empleado/ Journey map

En contexto general las rutas de mapas se utilizan para documentar la experiencia que ha recibido un usuario en la adquisición de un producto o servicio, esta herramienta permite visualizar el proceso completo que ha tenido que pasar una persona para lograr un objetivo específico que por lo general se refleja en la satisfacción de una necesidad, lo cual permite que una organización recopile información, que permitirá a futuro mejorar experiencias (Kaplan, 2016; Boag, 2015).

La ruta de mapa enfocada en el empleado, pretende descubrir los diferentes desafíos que un colaborador puede enfrentar en su entorno laboral, de esta forma el área de

recursos humanos puede proponer ideas innovadoras que eliminen, disminuyan o resuelvan estas dificultades con el único objetivo de mejorar el rendimiento y generar compromiso en sus trabajadores (DesigningCX, 2015).

Esta herramienta permite visualizar de forma sencilla la experiencia del empleado; también determina el Gap que existe entre la expectativa de colaboración y la vivencia real dentro de la organización; facilita la ubicación de la satisfacción o insatisfacción de los trabajadores y finalmente permite crear acciones dirigidas a mejorar los momentos reales que generen motivación (Izo, 2020).

El employee journey map está conformado por 3 fases: aprendizaje, contribución y crecimiento; la idea es evaluar todo el viaje que ha tenido el colaborador durante su tiempo en una empresa, dividirlo en las 3 fases y verificar cuales son los puntos de inflexión que hay que mejorar para así transfórmalos y cumplir con las necesidades de los empleados (Asociación para el desarrollo de la experiencia del cliente DEC, 2019).

1.2.3.4. Personalización

Cada persona tiene diferentes motores de motivación que los impulsan a generar cambios en su comportamiento y también en su forma de trabajar, por lo tanto, las empresas deben identificar estos canales conductores que permitan crear programas de emplease experiencia que sean personalizados acorde a las necesidades de los empleados ICR evolución (2020).

Guudjob Worldwide SL (2020) menciona alguna de las formas que puede crear personalización en un programa enfocado a crear un employee experience:

- Plan de lanzamiento del programa
- Impacto en el "Employee Journey Map"
- Momentos WOW de Salario Emocional

- Programa de Premios e Incentivos (económicos & emocionales)
- Sistema de puntos y ponderación
- Número de Reconocimientos y motivos
- Valoración de cliente a empleado + mini-encuesta servicio y validación comportamientos Diseño de materiales de comunicación interna y externa
- Periodicidad de medición de protocolos y evaluación continua
- Programas de formación continua
- Compensación y retribución flexible
- Impacto en la empleabilidad futura
- Plan de identificación y desarrollo de talento
- Mejora constante de la productividad con micro píldoras de formación (p. 6-7)

Por otra parte, Gallup (2020) menciona que la personalización del employee experience depende de combinación y la alineación adecuada de la marca, la cultura y el propósito, ya que estos tres elementos le dan vida al mapa de ruta de un empleado durante todo el tiempo en la organización.

La personalización es fundamental para desarrollar una experiencia enriquecedora en un empleado, pero se debe tener en consideración diferentes puntos, como la marca, la cultura, el propósito, las necesidades del empleado, los incentivos que se van a brindar y el ciclo de vida del colaborador y todo aquello que pueda incentivar una experiencia real.

1.2.3.5. Desarrollo

Actualmente los colaboradores buscan experiencias que aporten más allá de un salario cada mes, ahora se preocupan mucho más por su desarrollo profesional y el conocimiento que puede adquirir en cada oportunidad que una empresa les puede

brindar, se motivan por retos y quieren más conocimiento. “El desarrollo personal se logra a través de muchos factores importantes: ... Y esto contribuye a las organizaciones ya que una persona motivada logra ser productiva, exitosa y comprometida con lo que hace en su alrededor su trabajo” (Gutiérrez, 2014, p.34)

Para Núñez (2017) existen diferentes formas en las que una persona puede ser desarrollada profesionalmente en una organización. Primero, mediante los programas de formación, que por lo general son cursos para desarrollar o fortalecer conocimientos técnicos o habilidades blandas, Segundo, diseñando planes de carreras en los cuales se planteen el crecimiento de una persona dentro de la estructura organizacional, esto motiva a los colaboradores a prepararse para asumir un futuro reto. Finalmente, utilizando mentoring o coaching para brindar acompañamiento y retroalimentación a un trabajador, procurando siempre que la persona responsable o tutor, cuente con la experiencia para lograr los objetivos de formación y desarrollo.

Una persona que siente que una organización se preocupa por su formación y desarrollo, está creando una experiencia única en el colaborador, ya que no solo muestra interés por el cumplimiento de sus actividades laborales, sino que muestra preocupación por su crecimiento profesional, lo cual se va ver retribuido en fidelización y productividad.

1.2.3.6. Liderazgo

El liderazgo juega el papel más importante en la experiencia que un colaborador puede tener dentro de una empresa. Según estudios realizados por Inceoglu, Thomas, Chu y PLans (2018) el liderazgo sirve como motor de impulso para crear bienestar en un trabajador, ya que las interacciones entre ambas partes pueden afectar de forma

positiva o negativa en el rendimiento de un colaborador por ende en su experiencia y su ciclo de vida en una empresa.

El liderazgo ha cambiado mucho con el pasar de los años, de tener posiciones jerárquicas que solo daban órdenes a los subordinados, ahora las empresas tienen personas que lideran a otras personas, y esta nueva era del liderazgo permite crear una conexión con los equipos de trabajos, se han incrementado herramientas para evaluar, se recompensa en público, se realiza feedback y se busca la forma en que todos participen en la cultura organización y así se cree una experiencia positiva para todos (Go Integro, 2018).

1.2.4. Estrategias del Employee Experience.

Una vez determinados los componentes del employee experience, es necesario establecer la forma en la que una organización va a transmitir esta experiencia a sus colaboradores, por lo cual se debe construir estrategias que permitan de forma progresiva una implementación global que abarque a toda la organización, y una individual dependiendo de la expectativa y necesidades de cada empleado.

Para la consultora IZO (2020), la estrategia del employee experience parte de un cambio cultural dentro de la organización, que nace como resultado del estudio del journey map de un empleado, proponiendo el desarrollo de la estrategia en tres fases: escuchar, desarrollar, transformar.

Escuchar: esta fase se enfoca en conocer la perspectiva de los empleados, mediante la elaboración de assements, encuestas de satisfacción laboral y estudios de las interacciones de los colaboradores y la empresa mediante el journey map, para finalmente determinar los arquetipos de colaboradores que agrupan características y necesidades en común (IZO, 2020).

Desarrollo: en esta fase se define la visión de la estrategia de la experiencia del empleado; también se diseña la nueva experiencia tomando en consideración los hallazgos de la fase diagnóstica, se determinan los incentivos y beneficios que se pueden brindar, adicionalmente se establece una guía para la implementación; y se determina el modelo económico (IZO, 2020).

Transformación: se parte de un plan piloto con un grupo determinado de colaboradores para poner en práctica el plan de acciones que se determinó en la fase de desarrollo, esta fase también sirve para preparar a los embajadores de la experiencia del empleado, quienes serán los responsables de replicar el proyecto a sus equipos de trabajo (IZO, 2020).

Por otra parte, para Up (2022) menciono que las estrategias del employee experience han cambiado después de la pandemia, y los colaboradores ahora valoran otros tipos de experiencias dentro de la organización, tales como beneficios, que se considere al empleado como el centro de la organización y que exista compensación y reconocimiento.

Beneficios: para el desarrollo de las estrategias del employee experience, se debe tomar en consideración que los empleados valoran a las organizaciones que se preocupan por ellos, por lo tanto es importante contar con beneficios emocionales tales como: flexibilidad horaria, teletrabajo, espacios físicos adecuados, ambientes de trabajos saludables etc., pero también existen beneficios tangibles que los trabajadores toman en consideración: seguro médico, alimentación, formación, movilización etc. (Torres, 2022).

Colaboradores en el centro: las empresas deben ofrecer a sus colaboradores entornos agradables para el desarrollo de sus actividades diarias, proporcionar espacios de

aprendizaje sea por formación dentro de la organización o fuera de ella y procurar que su trabajo no sea una tortura diaria, sino que todos los días puedan disfrutarlo. Estas acciones son las que fidelizan a un trabajador y lo ponen en el centro de la organización (Bellido, 2022).

Planes de Bienestar: esta estrategia esta más enfocada al bienestar de del empleado dentro de la organización, específicamente en temas relacionados a la salud mental y física, ya que los empleados demandan cuidado sobre estas áreas de gran importancia, por lo tanto las empresas deben implementar programas que impulsen una vida saludable, rutinas de ejercicios, dietas balanceadas e incluse visitas recurrente a un psicólogo todo con el objetivo de contar con personas productivas, pero al mismo tiempo saludables (Bau, 2022).

Comunicación interna: la comunicación interna es el motor para dar a conocer las noticias más relevantes, no solo del área de recursos humanos, sino de toda la organización y de los propios colaboradores, mediante esta herramienta, se logra que el empleado se siente parte d la organización, esto se pude implantar mediante intranet, sesiones de zoom una vez al mes, newsletter, red social corporativas o plenaria (Bau, 2022).

CAPITULO 2: MARCO REFERENCIAL

2.1.Datos globales de employee experience

La encuesta global de experiencia de empleados elaborada por la consultara Willis Towers Watson (2021), recopilo información de un total de 1550 empleadores que representan a 9,45 millones de empleados en todo el mundo, la encuesta revela las principales cifras y tendencias sobre como el manejo del employee experience.

En el transcurso de la pandemia las empresas tuvieron que tomar diferentes decisiones sobre el manejo de sus recursos humanos, tales como: disminución de salarios, flexibilidad horarias, restructuración del organigrama entre otros; todas estas acciones repercutieron en la productividad de las personas y también en su bienestar, por lo cual la encuesta revela que 9 de cada 10 empresas consideran que la experiencia empleadora debe ser priorizada, sin embargo las empresas no se sienten preparadas para brindar toda una experiencia nueva a sus colaboradores (Towers, 2021).

Sobre la implementación de acciones de experiencia del empleado, del total de las empresas encuestadas, el 92% mencionan que en los próximos 3 años se pondrán en prácticas este tipo de acciones, este porcentaje es superior al de antes de la pandemia, ya que esa época, solo el 52% consideraban prioritario este tema (Towers, 2021).

Sobre los resultados de implementar este tipo de acciones, las encuestas revelan que el employee experience fomenta compromiso (81%), bienestar de los empleados (80%), productividad (79%) y desempeño general de la empresa (78%), lo cual genera un gran valor tanto para la empresa como para el colaborador (Towers, 2021).

A nivel global el 26% de las organizaciones no tienen definida una experiencia del empleado, es decir que no hay estrategias y no tienen tecnología para implementarla; el 35% de las empresas tienen una experiencia básica que incluye una estrategia alineada al negocio y quiere implantar uso de tecnologías, pero todavía no la tienen; el 30% tienen una experiencia de empleado emergente que comprende una estrategia alineada al negocio, cuentan con tecnología pero para impulsar a la estrategia del negocio, pero no para el desarrollo del employee experience; y solo el 9% tiene una experiencia empleadora transformadora que cumple con estrategia y tecnología (Towers, 2021).

De las empresas que tienen una experiencia empleadora transformadora muestran mejoras en las áreas de cultura organizativa (44%), experiencia de empleados (40%), compromiso de los empleados (35%), bienestar de los empleados (28%), también hay mejoras en la rotación de los empleados (90%), líderes de altos impacto (32%) y desarrollo del personal (27%) (Towers, 2021).

El 63% de las organizaciones reconocen que el éxito del employee experience depende del bienestar de los empleados, lo cual impulsa a que las empresas puedan mejorar sus programas de bienestar, y el 54% indican que también deben mejorar los planes de recompensas que cubran las necesidades de sus colaboradores ((Towers, 2021).

Pese a que en la actualidad las empresas están conscientes de la necesidad de implementar a la experiencia del empleado como parte de sus estrategias, las mismas no están preparadas, pero muchas de ellas ya están buscando acciones que se puedan desarrollar a mediano plazo.

2.2.Datos en Latinoamérica

El Employee Experience en Latinoamérica es una estrategia organizacional que recién está teniendo relevancia en el área de recursos Humanos de la región, según un estudio realizado a 206 líderes de empresas de diferentes países de Sur América aseguraron que solo 3% de las empresas están implementado acciones referentes al employee experience, mientras el que el 43% siguen sin acciones concretas sobre el tema, pero el 97% de las organizaciones están conscientes de que tienen grandes oportunidades para mejorar sus estrategias sobre este tema (Silk Research Center, 2021).

Sobre el mismo estudio se midió el nivel de madurez de experiencia que las empresas ofrecen a sus colaboradores, para lo cual se toma en cuenta una escala que va desde sin experiencia (más bajo), tecnologías emergentes, físico emergente, cultura emergente, iniciado, empoderado, comprometido, pre experiencial, experiencial (más alto), las cifras mostraron que solo el 2% de las organizaciones se encuentran en nivel d madurez alto, mientras que el 31,3% en el nivel de madurez bajo (Silk Research Center, 2021)..

Existen ciertas herramientas básicas que se emplean a nivel de recursos humanos que son la base de la ejecución de una experiencia para los colaboradores: value proposition, journey map, y people managment. Solo el 3% de las empresas contactadas emplean todas las herramientas, el 9% solo utilizan value proposition, el 16% hacen uso del journey map, el 29% ejecutan people managment y el 43% no emplean ninguna de las herramientas (Silk Research Center, 2021).

Sobre la efectividad y eficiencia de las acciones de employee experience que se ejecutan en las empresas encuestadas, los líderes indicaron en un 47% que sus

estrategias son deficientes, el 27% simplemente no están en gestión, el 6% se encuentran en construcción y solo el 20% afirmaron que tienen acciones eficientes y efectivas (Silk Research Center, 2021).

Otros datos relacionados sobre la experiencia empleadora en América Latina revelaron que 44% de las empresas deben mejorar en la comprensión y valor que los colaboradores les dan a los programas de recompensas, también el 61% enfatizó en el mejoramiento del reconocimiento interno y externo de los beneficios que se ofrecen y el 38% deben incentivar más a sus empleados en el uso de los beneficios que ofrece la empresa colaboradores (Towers, 2021).

Otro punto a mejorar en la experiencia del empleado radica en la comunicación y el uso de herramientas y tecnologías digitales, ya que solo 4 de cada 10 empleados, es decir el 39% tienen una comunicación mejorada mediante alguna herramienta digital como las redes sociales, mientras que 28% mencionó que hay una mejora en tema de soporte mediante herramientas de navegación y simuladores, el 80% de los colaboradores esperan el desarrollo de estrategias digitales dentro de los programas de beneficios que ofrecen las empresas colaboradores (Towers, 2021).

Las cifras mostraron que en Latinoamérica falta mucho trabajo por ejecutar en el área de recursos humanos, específicamente con los relacionados al Employee experience, si bien es cierto, ya hay acciones o iniciativas en algunas empresas de la región, pero los colaboradores

2.3. Estudios relacionados sobre el employee experience y el liderazgo

Un estudio realizado por Maylett y Wride (2017) determinaron que la influencia que una persona que tiene un rol de liderazgo hacia su subordinando, sean acciones positivas o negativas influyen en la motivación que puede tener esta persona para el desarrollo de

sus actividades en el entorno laboral, también su productividad y desempeño se ve afectado y que el employee experience se pueden identificar las percepciones de los colaboradores en relación al rol de liderazgo que ejecutan los líderes de las organizaciones para tomar acción sobre las practicas que se ejecutan.

Por otra parte, Shenoy y Uchil (2018) mencionaron que existe una correlación entre el empolyee expereience y el liderazgo, ya que sus estudios demostraron que el nivel de compromiso aumenta el desempeño laboral de una persona, y que un buen liderazgo es replicable en otros, es decir que los colaboradores imitan estas buenas prácticas. También una buena experiencia de empleado ve refleja en mejor salud física y emocional, inclusive la parte cognitiva presente mejoras en la concentración y atención adecuada.

Otro estudio realizado por Andrade (2018) reveló que el liderazgo dentro de la experiencia del empleado puede influir negativamente en la rotación del personal, en algunas empresas esto se ve reflejado en la deserción, ya que las condiciones laborales no son las idóneas más el trato que reciben por parte de sus superiores, se ve reflejado en un alto porcentaje de rotación del personal.

Pozo (2019) mencionó en su estudio sobre el employee experencience y el modelo de gestión en el área de recursos humanos que para que la experiencia del empleado sea completa, se debe integrar tres aspectos fundamentales: el espacio físico, la cultura y el liderazgo que ejerce una persona, de esta forma se cubren todas las necesidades de una persona dentro de una organización, lo cual se va reflejado en sus comportamiento y desempeño.

Un estudio realizado a 40 personas entre 25 a 40 años de diferentes empresas en la ciudad de Norida reveló que existe una correlación directa entre la satisfacción del

empleado y la experiencia del empleado. La investigación determinó que los empleados valoran factores relacionados al crecimiento profesional dentro de la organización, las recompensas tangibles e intangibles, pero también toman muy en consideración el reconocimiento del esfuerzo y trabajo que realizan para la empresa en la que laboran estos 3 factores fortalecen la satisfacción de los colaboradores y por ende mejora la experiencia que están viviendo dentro de las empresas (Soni, Chawl, y Sengar, 2017).

Otro factor que influye en la experiencia del empleador, está relacionado al clima laboral que tiene una empresa, así lo afirma un estudio realizado por Uchil y Shenoy (2018) El estudio revela que existe una fuerte relación significativa entre el clima organizacional, las políticas internas y el liderazgo como construcción del entorno cultural en la creación de la experiencia de los empleados en la construcción del compromiso de los empleados.

Una investigación realizada a 226 empleados millennials de distintas empresas, midió la influencia de la cultura organizacional y la retención de empleados millennial, tomando en consideración a los distintos estilos de estilos de liderazgo y la experiencia del empleado. Los resultados obtenidos demostraron que la Experiencia del Empleado como la Estrategia Corporativa de Gestión de Recursos Humanos para Retener a la generación Millennial son los siguientes. Primero, la Cultura Organizacional tiene una fuerte influencia en la Retención. Segundo, el Estilo de Liderazgo del liderazgo de servicio afecta significativamente la Cultura Organizacional. En tercer lugar, la cultura organizacional afecta significativamente la experiencia del empleado. En cuarto lugar, el estilo de liderazgo enfocado al servicio también afecta la experiencia del empleado. En quinto lugar, la experiencia del empleado afecta positiva y significativamente la retención (Purbasari y Abadi, 2022).

Como se evidencia en diferentes estudios, el employee experience tiene una relación directa con diferentes factores que permiten que el empleado pueda desarrollar su habilidades y vida profesional, principalmente el tipo de liderazgo que se ejerce en la empresa y la cultura organizacional. Una experiencia del empleado favorable, es aquella que considera al empleado como eje principal del desarrollo de la institución, por ende, desarrolla estrategias que permiten establecer una relación a largo plazo con mutuo beneficio y buscando la fidelización, pero al mismo tiempo un desempeño laboral eficaz

CAPÍTULO 3: MARCO METODOLÓGICO

3.1. Enfoque de la investigación

En el desarrollo de esta investigación se empleó un enfoque mixto, es decir que se combinaron los enfoques cualitativos y cuantitativos para el levantamiento de información. El enfoque cuantitativo está orientado a la recolección de datos duros que nos pueden brindar estadísticas exactas para la resolución de una problemática específica, mientras que la cualitativa está orientada más a recolección de características específicas de la problemática o población a estudiar (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

Se combinan estos dos enfoques con la finalidad de obtener información más precisa sobre la problemática, además de profundizar al momento de emplear las técnicas de recolección de información, para entender todo el espectro sobre la incidencia del liderazgo en el employee experience.

3.2. Diseño de la investigación

El diseño de la investigación a emplear es no experimental, el cual se utiliza cuando las variables no van a ser manipuladas y solo se va observar el fenómeno en su comportamiento natural para poder analizarlos (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

En este caso, se desea conocer como está influyendo el liderazgo que se está implementado en el proceso de employee experience en la empresa cacaotera, por lo cual se necesita conocer el comportamiento natural de los líderes para determinar si realmente hay algún tipo de incidencia en el estudio de ambas variables.

3.3.Tipo de estudio

3.3.1. Descriptivo

El tipo de estudio seleccionado es el descriptivo, ya que se detallan las propiedades, características y perfiles de la población a estudiar, la recolección de información es independiente o conjunta indistinta de las variables. En el estudio en curso se desea describir el comportamiento de las variables de liderazgo y employee experience.

3.3.2. Alcance de la investigación descriptiva

Se quiere investigar la percepción que tienen los empleados del área de producción sobre el liderazgo que están ejerciendo sus superiores y por ende conocer si el componente de liderazgo está incidiendo en el employee experience.

3.4.Método de la investigación

3.4.1. Método cuantitativo

En este caso se empleó el método cuantitativo, mismo que permite obtener datos numéricos y estadísticos, para que, de forma objetiva y clara, se pueda procesar la información recolectada del proceso investigativo.

3.5.Muestra Poblacional.

Para realizar la investigación de campo se seleccionó una muestra del tipo no probabilística, intencional por decisión razonada, la cual permitió determinar el número de personas a las cuales se aplicaría las técnicas de recolección de información.

La empresa cacaotera está conformada por un total de 160 colaboradores, de los cuales 75 corresponden al área de producción de cacao, los mismos que están divididos por lotes de producción, existen 10 lotes de producción, cada lote cuenta con un supervisor de lote, además de contar con la jefatura del área de producción y la gerencia del área de producción.

Para determinar el desarrollo de liderazgo que tiene la empresa, se tomó en consideración los cargos de mandos medio y altos que en total son 12 colaboradores, estas personas cumplen con las siguientes características:

- Sexo: masculino y femenino
- Edad: entre los 30 a 45 años
- Tiempo de permanencia en la empresa: mínimo 3 años de permanencia
- Tiempo de permanencia en el cargo: mínimo 1 año ejerciendo algún cargo de liderazgo.

3.6. Técnica de Recolección de datos

3.6.1. Referencias bibliográficas

Para realizar el marco teórico del presente trabajo, se emplearon distintos recursos bibliográficos de revistas científicas, libros, e informes sobre temáticas relacionadas a employee experience y liderazgo.

3.6.2. Evaluación 360

Para conocer la percepción de los colaboradores en relación al liderazgo que están ejerciendo sus jefaturas inmediatas, se realizó una evaluación 360 que permitió tener una idea mucho más clara sobre las oportunidades de mejoras dentro del componente de Liderazgo en el employee experience. La prueba se toma anualmente a los mandos medios y altos y es una herramienta elaborada por la Psicóloga Paula Gil de la Universidad Católica de Cuyo, Facultad de Filosofía y humanidades, quien ha subido su trabajo investigativo de evaluación 360 al repositorio Academia, mismo que tiene acceso público y gratuito para descargar.

Esta evaluación está compuesta por un total de 10 competencias a evaluar: comunicación, liderazgo, motivación, seguridad/orden/limpieza, capacitación, actitud, solución de problemas, ambiente de trabajo, capacidad personal, costos y productividad.

La evaluación fue realizada por un superior, un igual y un inferior. Cada competencia tiene un total de 5 preguntas que deben ser evaluadas mediante una escala de 5 puntos, siendo el 5 la máxima puntuación y el 1 la mínima puntuación. A continuación, se detallan las preguntas a evaluar:

Tabla 2 Modelo de Evaluación 360

Modelo de Evaluación 360

COMUNICACIÓN

- 5** Su forma de comunicarse es permanente, clara y objetiva, en ambos sentidos con todos.
- 4** Se comunica permanentemente, de forma clara y objetiva, en ambos sentidos, pero NO con todos.
- 3** Se comunica cuando requiere, de forma clara y objetiva, aunque casi no escucha.
- 2** Se comunica muy poco, de forma clara y objetiva, además no escucha.
- 1** Comunicación prácticamente nula y es difícil de entender, además de no escuchar.

LIDERAZGO

- 5** Ha logrado GRAN influencia en su equipo, la gente sabe a dónde va, y como hacerlo. Tienen gran seguridad.
- 4** Ha logrado cierta influencia en su equipo, la gente sabe a dónde va, y como hacerlo. Tiene seguridad.
- 3** Tiene el respeto de la mayoría, ha sabido dirigirlos sin problemas y sienten confianza, más no plena seguridad.
- 2** Poca gente le tiene confianza, no ha sabido dirigir a su equipo con seguridad, hay dudas de lo que quiere.
- 1** Nula confianza y seguridad hacia él por parte de su equipo, graves deficiencias de dirección.

MOTIVACION

- 5** Su forma de ser y de comunicarse mantienen permanentemente muy motivado a su todo su equipo de trabajo.
- 4** Ha sabido mantener elevada y constante la motivación de su equipo, pero en ocasiones no en todos.
- 3** Hay motivación, aunque no es en todos y no siempre.
- 2** Poca gente está motivada y de vez en cuando, hay pasividad y actitud negativa en la gente.
- 1** Su equipo de trabajo se ve sumamente desmotivado hacia su trabajo.

SEGURIDAD, ORDEN Y LIMPIEZA

- 5** Sobresaliente apego a normas y procedimientos de SSO. Lleva récord sin accidentes.
- 4** Limpieza y orden en su área de trabajo, sin embargo, en seguridad puede mejorar. Buen récord sin accidentes.
- 3** La inconsistencia en SSO han provocado de vez en cuando problemas y accidentes, aunque muy leves.

- 2 Hay deficiencias notables en limpieza, orden y seguridad, lo que ha llevado a que se den accidentes serios.
- 1 La falta de trabajo en SSO da muy mala imagen de su área de trabajo. Ha habido constantes y serios accidentes.

CAPACITACION Y DESARROLLO

- 5 Excelente capacitación y adiestramiento en su departamento, anticipándose inclusive a necesidades futuras.
- 4 Buen nivel de capacitación y adiestramiento, aunque en ocasiones falta hacerlo mejor y más frecuentemente.
- 3 Hace falta un poco de capacitación y adiestramiento, sobre todo en algunas personas de su equipo.
- 2 Parece que a muy pocos son a los que se preocupa por capacitar y adiestrar.
- 1 Hay deficiencias serias en capacitación y adiestramiento en todo su equipo de trabajo.

ACTITUD Y COLABORACION

- 5 En él y todo su equipo de trabajo se aprecia una actitud excepcional y permanente de colaboración y de servicio.
- 4 Su equipo de trabajo y él, se ven con buena actitud y colaboración todos los días.
- 3 Hay buena colaboración y actitud de servicio en su equipo y en él mismo, aunque no se ve diario así.
- 2 En ocasiones se aprecia falta de colaboración entre algunos miembros de su equipo y en él mismo.
- 1 Deficiencias notables y permanentes en cuanto a colaboración y actitud de servicio en su equipo y en él mismo.

SOLUCION DE PROBLEMAS

- 5 Encuentra soluciones efectivas y de forma oportuna a todas y diversas situaciones que se le presentan.
- 4 Da soluciones adecuadas y en tiempo a las situaciones y problemas que se le presentan.
- 3 Aporta soluciones adecuadas, aunque en ocasiones un poco lento a los problemas que se presentan.
- 2 Ha tomado algunas decisiones equivocadas y en destiempo a los problemas y situaciones que se presentan.
- 1 La mayoría de sus decisiones dejan mucho que desear y generalmente cuando ya es tarde.

AMBIENTE DE TRABAJO

- 5 En todo su equipo de trabajo se aprecia un ambiente de trabajo extraordinario y esto es así permanentemente.
- 4 Hay buen ambiente de trabajo y es constante, todo el mundo parece estar contento.
- 3 La gente trabaja a gusto, dentro de un ambiente de trabajo tranquilo, seguro y confiable.
- 2 Hay ocasiones y personas que debido a diversas situaciones han provocado mal ambiente de trabajo.
- 1 El ambiente de trabajo en su equipo de trabajo es deplorable, se nota molestia y conflictos constantes.

CAPACIDAD PERSONAL

- 5 Siempre ha demostrado conocimientos, habilidades y experiencia sorprendentes y excepcionales.
- 4 Su capacidad, experiencia y habilidad personal, nunca han dejado lugar a dudas. Es bueno en general.
- 3 En alguna ocasión ha demostrado ciertas deficiencias en su capacidad, aunque no es muy notable.
- 2 Ha habido varias ocasiones en que su falta de conocimientos, habilidad o experiencia le ha provocado problemas.
- 1 Denota grandes deficiencias personales para llevar a cabo su trabajo.

COSTOS Y PRODUCTIVIDAD

-
- 5 El evaluado y su departamento demuestran actitud y resultados excepcionales en reducción. de costos y productividad.
 - 4 Hay buena conciencia del costo y productividad, además de hechos importantes que así lo demuestran.
 - 3 Falta ser más constantes en su esfuerzo por mejorar la productividad y reducir costos.
 - 2 deficiencias notorias en el aprovechamiento de los recursos de su área, generando costos y baja productividad.
 - 1 Total falta de administración y aprovechamiento de recursos, provocando elevados costos y la más baja productividad

Elaborado por: Gil, 2021

3.6.3. Komedisc

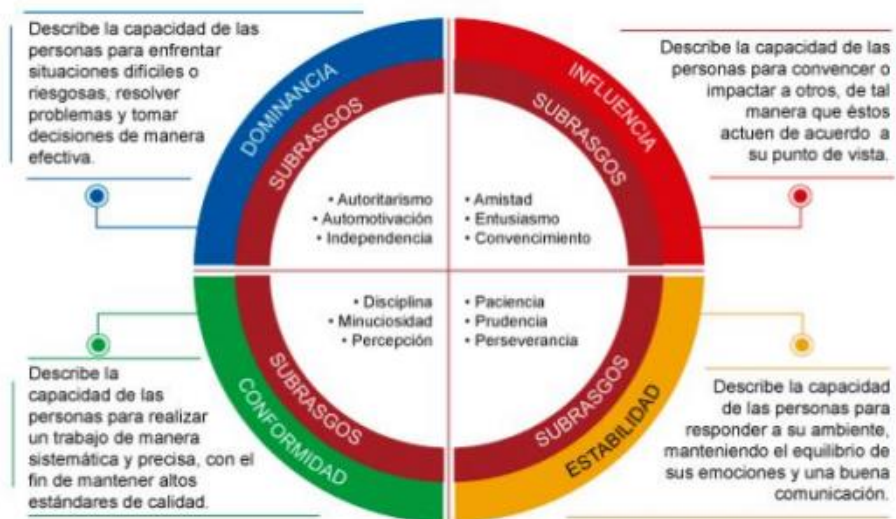
Otro recurso empleado para conocer en qué nivel se encuentra el desarrollo de las competencias de los mandos medios y altos fue el kompedisc, mediante esta herramienta se conoció las fortalezas de cada una de las personas que ejercen una posición de liderazgo.

Esta herramienta permitirá conocer las competencias de los colaboradores mediante la exposición de los resultados en un gráfico que expondrá el estilo de comportamiento según el DIS (dominancia, influencia, estabilidad y confort).

La empresa adquirió las pruebas con una empresa local que trabaja en conjunto con Psigmacorp, por lo cual las evaluaciones fueron remitidas directamente a los participantes seleccionados.

Figura 1 Figura explicativa del Komedisc

Figura explicativa del Komedisc



A continuación se evidencian los resultados obtenidos por el candidato en los cuatro factores del modelo DISC.

Fuente: Psigmacorp, 2021

CAPÍTULO 4: ANALISIS DE RESULTADOS

Se tomó en consideración los cargos de mandos medio y altos, siendo estos el gerente y jefe de producción adicional a 10 supervisores. En total 12 colaboradores. A cada colaborador se le aplicó la evaluación 360 y posterior la herramienta Kompedisc. A continuación, se analizará los resultados que obtuvo cada colaborador en ambas herramientas.

4.1. Gerente de producción

En relación a la evaluación 360 del cargo de Gerente de producción que fue realizadas por sus compañeros de trabajos, se logra visualizar un promedio general de

4,06 en el total de la sumatoria de sus competencias evaluadas, teniendo una puntuación menor por parte de las personas a las que lidera de 3,87. La evaluación también refleja una necesidad de mejora en algunas de sus competencias directivas: liderazgo, ambiente de trabajo y capacidad personal.

Tabla 3 Resultados del Gerente de Producción

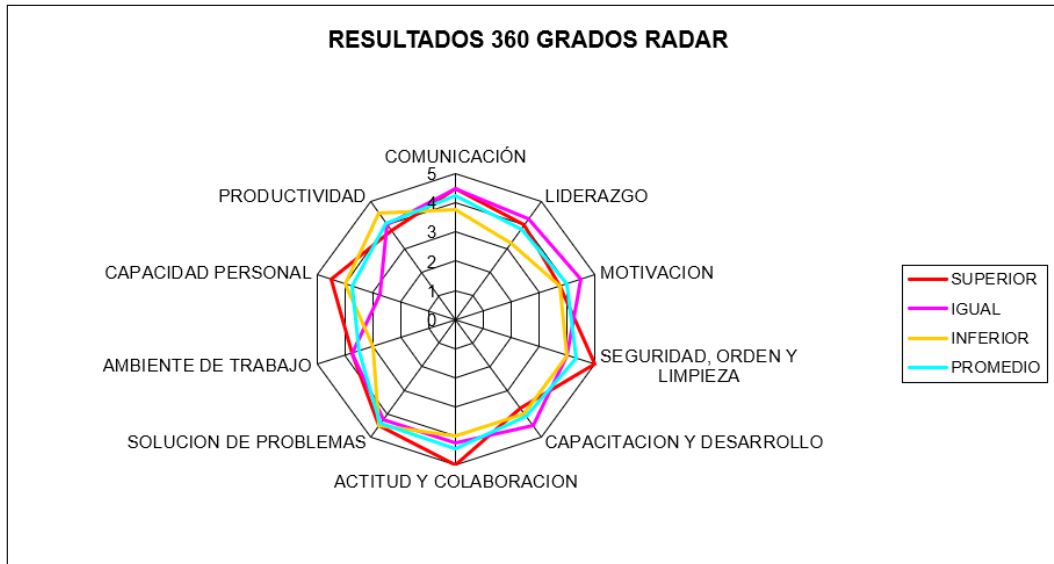
Resultados del Gerente de Producción

	SUPERIOR	IGUAL	INFERIOR	PROMEDIO
COMUNICACIÓN	4,5	4,5	3,75	4,25
LIDERAZGO	4	4,25	3,25	3,83
MOTIVACION	3,75	4,5	3,75	4,00
SEGURIDAD, ORDEN Y LIMPIEZA	5	4	4	4,33
CAPACITACION Y DESARROLLO	3,75	4,5	4	4,08
ACTITUD Y COLABORACION	5	4,25	4	4,42
SOLUCION DE PROBLEMAS	4,5	4,25	4,5	4,42
AMBIENTE DE TRABAJO	3,75	3,75	3	3,50
CAPACIDAD PERSONAL	4,5	2,75	4	3,75
PRODUCTIVIDAD	3,75	4	4,5	4,08
TOTALES	4,25	4,075	3,875	4,066

Elaborado por: La autora, 2023.

Figura 2 Resultados 360 radial del Gerente de Producción

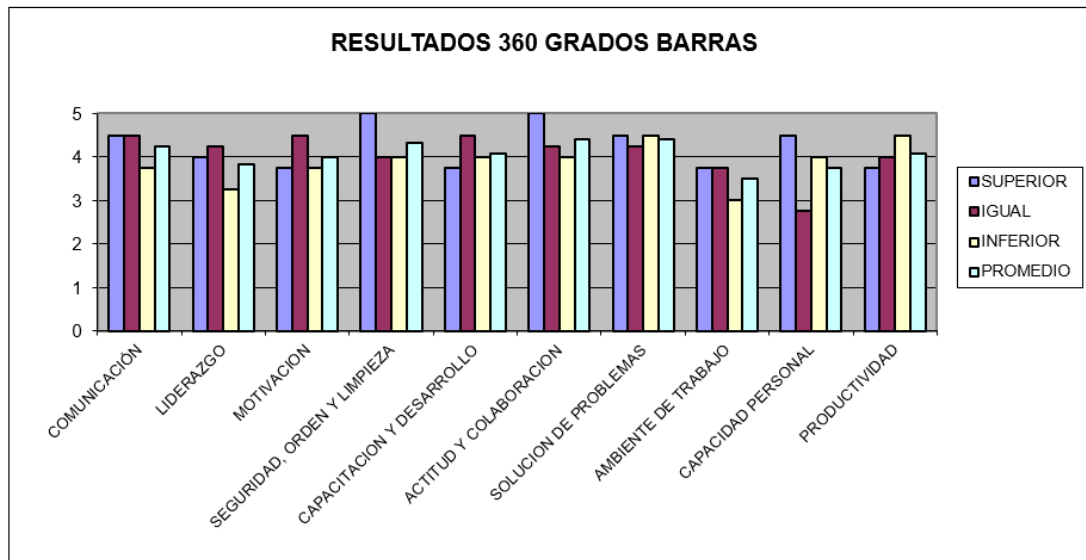
Resultados 360 radial del Gerente de Producción



Elaborado por: La autora, 2023.

Figura 3 Resultados 360 en barra Gerente de Producción

Resultados 360 en barra Gerente de Producción



Elaborado por: La autora, 2023.

Por otra parte, el kompedisc, refleja que la persona tiene una fuerte competencia en relación a la comunicación efectiva, la orientación al cliente y seguimiento de gestión, pero también se detalla la falta de trabajo en equipo, desarrollos de otros y orientación al logro.

Figura 4 Resultados del Kopedisc del Gerente de Producción

Resultados del Kopedisc del Gerente de Producción



Elaborado por: La autora, 2023.

En términos generales, la experiencia del empleado que están recibiendo las personas a cargo del Gerente de producción según ambas evaluaciones, se encuentran en porcentajes adecuados, sin embargo, se descubrieron oportunidades de mejoras para algunas competencias.

4.2. Jefe de producción

En relación a la evaluación 360 del cargo de jefe de producción que fue realizada por sus compañeros de trabajos, se logra visualizar un promedio general de 4,55 en el total de la sumatoria de sus competencias evaluadas, en este caso todas las competencias

tienen puntajes mayores a los 4 puntos, evidenciando un desarrollo de competencias efectivo para la experiencia de empleado que oferta a las personas que trabajan a su cargo.

Tabla 4 Resultados del Jefe de Producción

Resultados del Jefe de Producción

	SUPERIOR	IGUAL	INFERIOR	PROMEDIO
COMUNICACIÓN	4,5	4,5	4,5	4,50
LIDERAZGO	4,25	4,75	4,25	4,42
MOTIVACION	4,75	4,75	5	4,83
SEGURIDAD, ORDEN Y LIMPIEZA	5	4,5	5	4,83
CAPACITACION Y DESARROLLO	4	4,25	3,75	4,00
ACTITUD Y COLABORACION	5	4,75	5	4,92
SOLUCION DE PROBLEMAS	4,75	4,5	4,75	4,67
AMBIENTE DE TRABAJO	5	4,25	4,25	4,50
CAPACIDAD PERSONAL	4,75	4	4,75	4,50
PRODUCTIVIDAD	4,5	4,25	4,5	4,42
TOTALES	4,65	4,45	4,57	4,55

Elaborado por: La autora, 2023.

Figura 5 Resultados 360 radial del Jefe de Producción

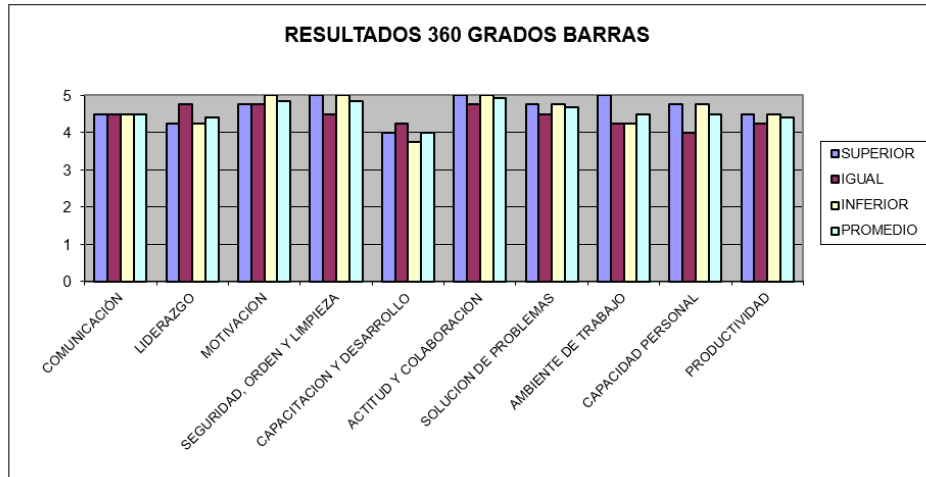
Resultados 360 radial del Jefe de Producción



Elaboración: Propi

Figura 6 Resultados 360 en barra del Jefe de Producción

Resultados 360 en barra del Jefe de Producción

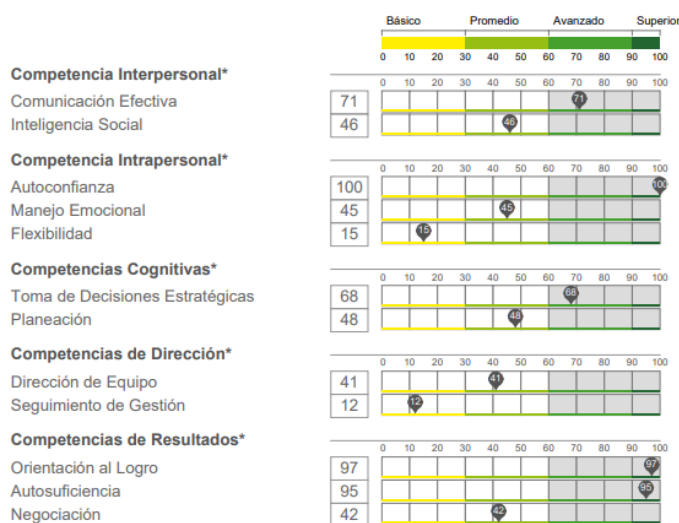


Elaborado por: La autora, 2023.

Por otra parte, el kompedisc, refleja que la persona tiene una fuerte competencia en relación a la autoconfianza comunicación efectiva, orientación al logro y autosuficiencia. El conjunto de estas competencias puede que este influyendo positivamente en su equipo de trabajo, logrando así una sinergia en las puntuaciones presentadas en la evaluación 360.

Figura 7 Resultados del Kompedisc del Jefe de Producción

Resultados del Kompedisc del Jefe de Producción



Elaborado por: La autora, 2023.

En este caso se refleja una relación directa entre el liderazgo, motivación, capacitación y ambiente de trabajo que se evidencia en el employee experience de las personas que están bajo esta jefatura.

4.3. Supervisor 1

En relación a la evaluación 360 del cargo del supervisor del lote 1 que fue realizadas por sus compañeros de trabajos, se logra visualizar un promedio general de 3.83 en el total de la sumatoria de sus competencias evaluadas, lo cual refleja que la experiencia del empleado no se está maximizando en su totalidad. Las respuestas muestran oportunidades de mejora en la comunicación, liderazgo, motivación y desarrollo del personal. Si bien es cierto el liderazgo que está ejerciendo el supervisor 1 se encuentra dentro de los rangos normales, el mismo podría ser mucho mejor desarrollando las competencias necesarias.

Tabla 5 Resultados del Supervisor 1

Resultados del Supervisor 1

	SUPERIOR	IGUAL	INFERIOR	PROMEDIO
COMUNICACIÓN	3,5	3,75	3,25	3,50
LIDERAZGO	3,75	3,75	3	3,50
MOTIVACION	3,75	3,5	3,25	3,50
SEGURIDAD, ORDEN Y LIMPIEZA	4	4,25	4,5	4,25
CAPACITACION Y DESARROLLO	3,75	3	3	3,25
ACTITUD Y COLABORACION	3,75	3,5	3,5	3,58
SOLUCION DE PROBLEMAS	4	4	4,25	4,08
AMBIENTE DE TRABAJO	3,5	4,25	3,75	3,83
CAPACIDAD PERSONAL	4,75	4	4,5	4,42
PRODUCTIVIDAD	4,5	4,25	4,5	4,42
TOTALES	3,92	3,82	3,7	3,83

Elaborado por: La autora, 2023.

Figura 8 Resultados 360 radial del Supervisor 1

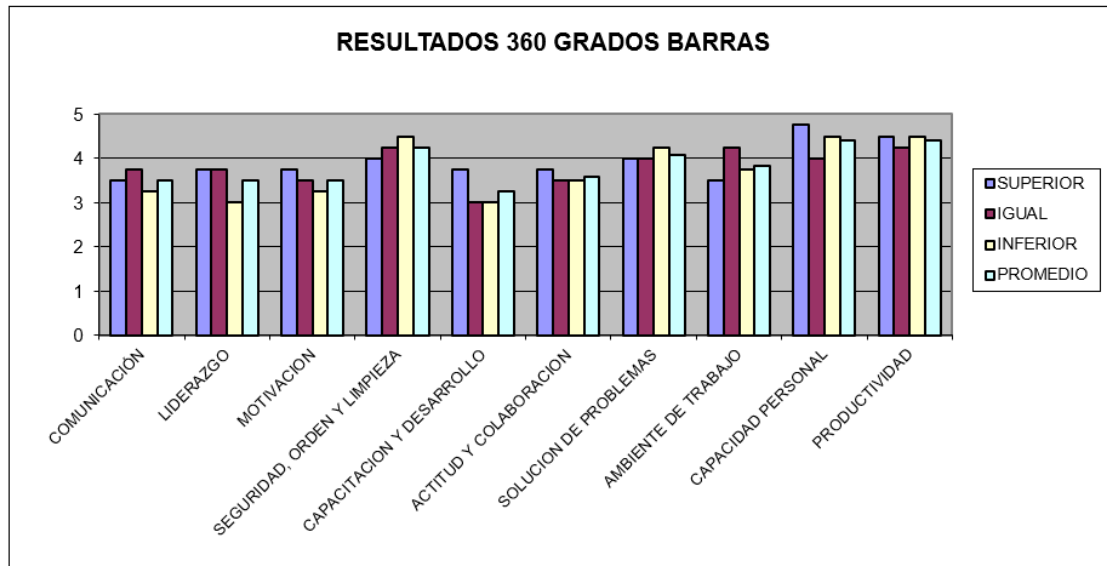
Resultados 360 radial del Supervisor 1



Elaborado por: La autora, 2023.

Figura 9 Resultados 360 en barra del Supervisor 1

Resultados 360 en barra del Supervisor 1



Elaborado por: La autora, 2023.

Por otra parte, el kompedisc, refleja que la persona tiene un fuerte dominio de competencias relacionadas a la apertura de experiencia, manejo de emociones y

seguimiento de gestión, lo cual brinda un indicador que puede mejorar sus competencias para brindar una mejor experiencia a su equipo de trabajo.

Figura 10 Resultados del Kompedisc del Supervisor 1

Resultados del Kompedisc del Supervisor 1



Elaborado por: La autora, 2023.

En el caso del Supervisor 1, se debe potencializar su liderazgo, pero primero debe descubrir qué tipo de liderazgo es el adecuado para él, también el desarrollo de sus habilidades comunicativas, le permitirá tener una mejor relación con su equipo para motivarlos y crear un ambiente de trabajo más cómodo para todos.

4.4. Supervisor 2

En relación a la evaluación 360 del cargo del supervisor del lote 2 que fue realizada por sus compañeros de trabajos, se logra visualizar un promedio general de 3.44 en el total de la sumatoria de sus competencias evaluadas. Al igual que en el caso anterior, el supervisor 2 tiene oportunidades de mejora en temas de comunicación, liderazgo,

motivación y desarrollo de personal, pero con la diferencia de que sus puntuaciones en estas competencias son inferiores a 3 puntos, lo cual alerta sobre un inconveniente mayor, ya que su equipo de trabajo muestra una insatisfacción del liderazgo de la persona, por ende, una expéncia del empleado deficiente.

Tabla 6 Resultados del Supervisor 2

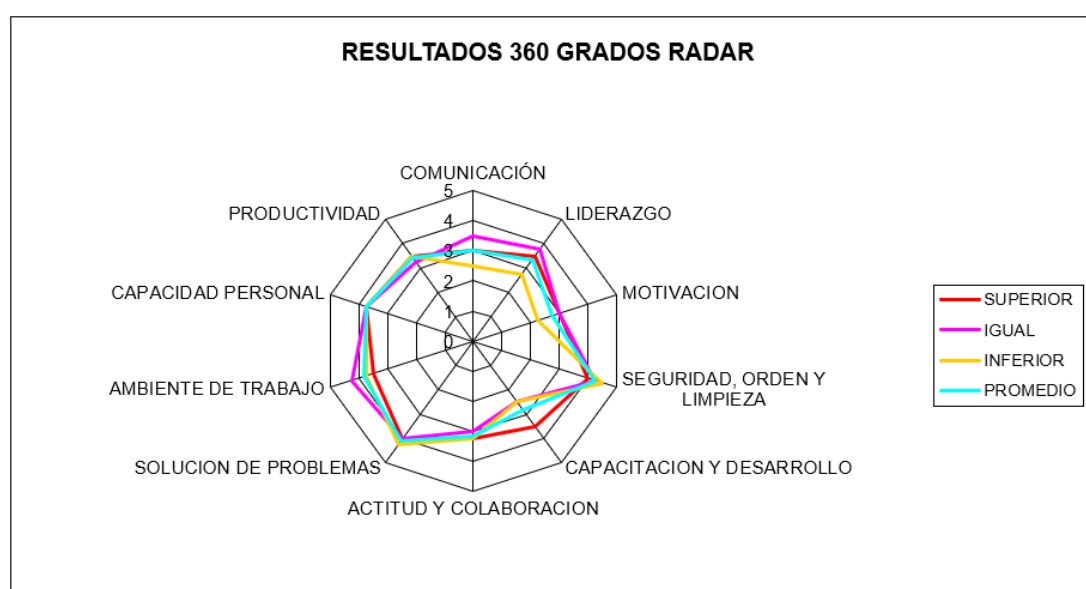
Resultados del Supervisor 2

	SUPERIOR	IGUAL	INFERIOR	PROMEDIO
COMUNICACIÓN	3	3,5	2,5	3,00
LIDERAZGO	3,5	3,75	2,75	3,33
MOTIVACION	3	3	2,25	2,75
SEGURIDAD, ORDEN Y LIMPIEZA	4	4,25	4,5	4,25
CAPACITACION Y DESARROLLO	3,5	2,5	2,5	2,83
ACTITUD Y COLABORACION	3,25	3	3,25	3,17
SOLUCION DE PROBLEMAS	4	4	4,25	4,08
AMBIENTE DE TRABAJO	3,5	4,25	3,75	3,83
CAPACIDAD PERSONAL	3,75	3,75	3,75	3,75
PRODUCTIVIDAD	3,5	3,25	3,5	3,42
TOTALES	3,50	3,53	3,30	3,44

Elaborado por: La autora, 2023.

Figura 11 Resultados 360 radial del Supervisor 2

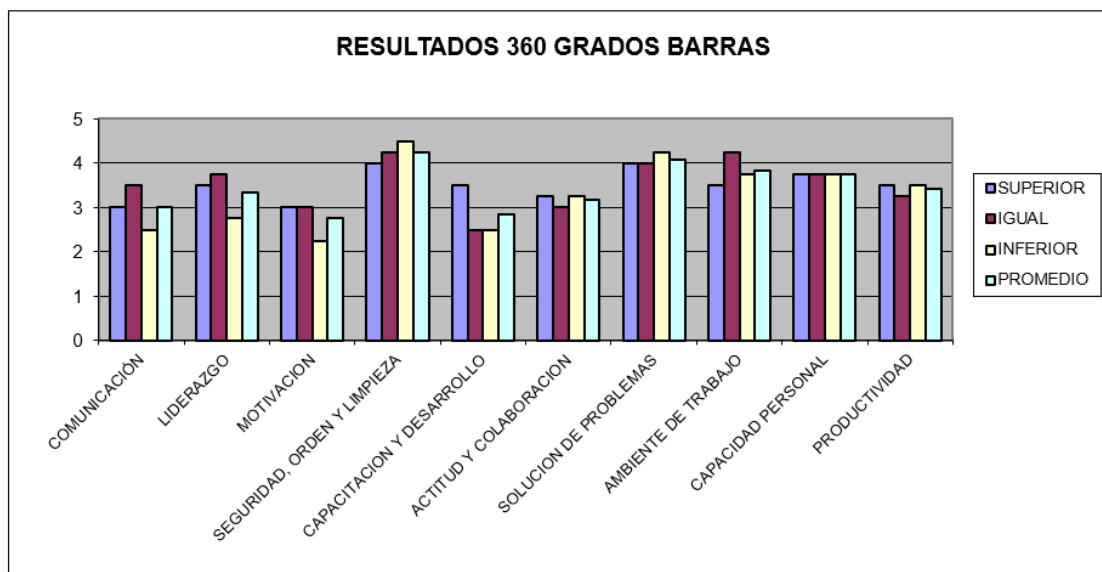
Resultados 360 radial del Supervisor 2



Elaborado por: La autora, 2023.

Figura 12 Resultados 360 en barra del Supervisor 2

Resultados 360 en barra del Supervisor 2



Elaborado por: La autora, 2023.

Por otra parte, el kompedisc, refleja que la persona tiene un fuerte dominio de competencias sobre el manejo de relaciones interpersonales, orientación al logro y manejo emocional, pero una de las competencias más débiles que tiene es el trabajo en equipo, por lo cual le puede ser un poco complejo tener la posición de liderazgo sin las competencias adecuadas.

Figura 13 Resultados del Komedisc del Supervisor 2

Resultados del Komedisc del Supervisor 2



La experiencia del empleado en relación al liderazgo que ejecuta el supervisor 2, se muestra poco aceptado por parte de su equipo de trabajo según los datos de la evaluación 360, pero su kompedisc manifiesta que tiene fortalezas que se pueden perfeccionar y mejorar sobre todo en el de relación interpersonales, lo cual puede mejorar la comunicación y el liderazgo.

4.5. Supervisor 3

En relación a la evaluación 360 del cargo del supervisor del lote 3 que fue realizadas por sus compañeros de trabajos, se logra visualizar un promedio general de 4,24 en el total de la sumatoria de sus competencias evaluadas. Los resultados demuestran que el liderazgo que está aplicando este supervisor está teniendo un impacto positivo en su equipo de trabajo, ya que las competencias calificadas superan los 4 puntos, a excepción de seguridad, orden y limpieza que se puede mejorar.

Tabla 7 Resultados del Supervisor 3

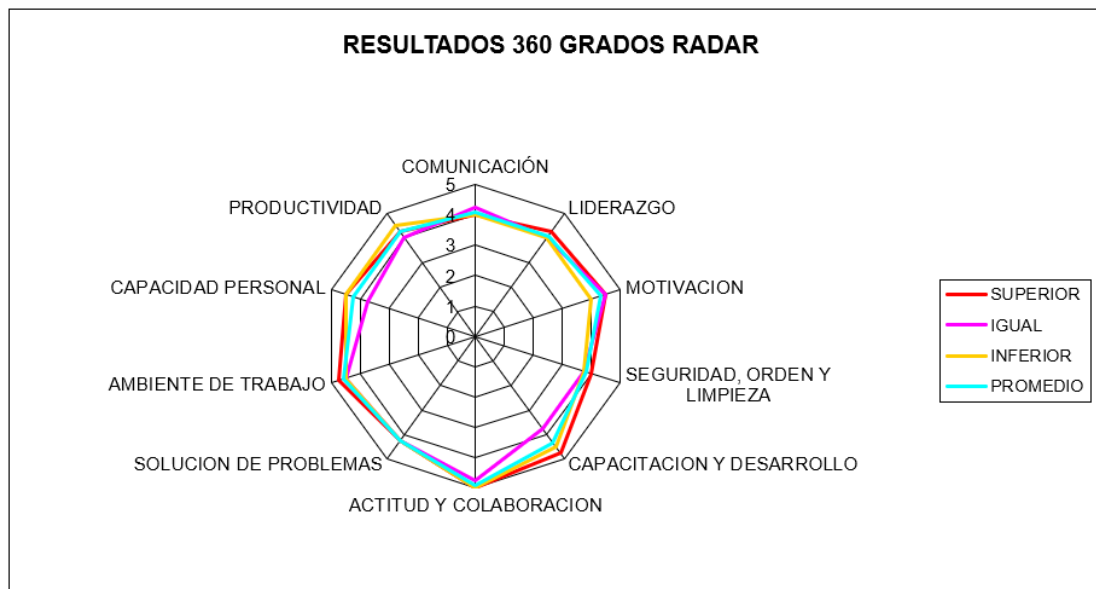
Resultados del Supervisor 3

	SUPERIOR	IGUAL	INFERIOR	PROMEDIO
COMUNICACIÓN	4	4,25	4	4,08
LIDERAZGO	4,25	4	4	4,08
MOTIVACION	4,5	4,5	4	4,33
SEGURIDAD, ORDEN Y LIMPIEZA	4	3,75	3,75	3,83
CAPACITACION Y DESARROLLO	4,75	3,75	4,5	4,33
ACTITUD Y COLABORACION	5	4,75	5	4,92
SOLUCION DE PROBLEMAS	4,25	4,25	4,25	4,25
AMBIENTE DE TRABAJO	4,75	4,5	4,5	4,58
CAPACIDAD PERSONAL	4,5	3,75	4,5	4,25
PRODUCTIVIDAD	4,25	4	4,5	4,25
TOTALES	4,42	4,15	4,3	4,29

Elaborado por: La autora, 2023.

Figura 14 Resultados 360 radial del Supervisor 3

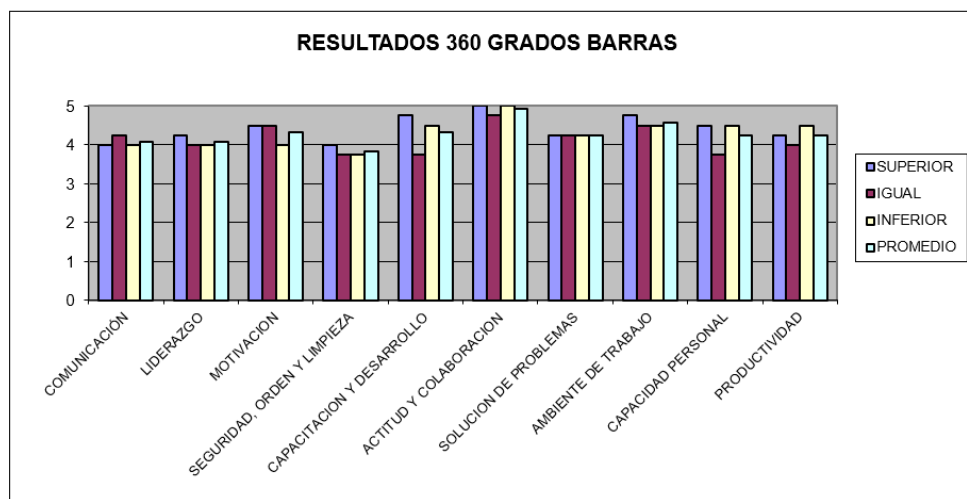
Resultados 360 radial del Supervisor 3



Elaborado por: La autora, 2023.

Figura 15 Resultados 360 en barra del Supervisor 3

Resultados 360 en barra del Supervisor 3



Elaborado por: La autora, 2023.

Por otra parte, el kompedisc, muestra que esta persona ha desarrollado habilidades técnicas como el análisis de información, seguimiento de gestión y toma de decisiones estratégicas, pero la comunicación efectiva que maneja puede ser el factor influyente en la expendia de empleado en su equipo de trabajo.

Figura 16 Resultados del Kompedisc del Supervisor 3

Resultados del Kompedisc del Supervisor 3



Elaborado por: La autora, 2023.

El supervisor del lote 4 demostró que su liderazgo aporta de forma positiva en la experiencia de empleado que están recibiendo sus colaboradores, siendo la principal fortaleza la colaboración y actitud que muestra hacia todos sus compañeros en general, lo permite que las personas reconozcan su liderazgo a todo nivel organizacional.

4.6. Supervisor 4

En relación a la evaluación 360 del cargo del supervisor del lote 4 que fue realizada por sus compañeros de trabajos, se logra visualizar un promedio general de 3,25 en el total de la sumatoria de sus competencias evaluadas. En este caso el liderazgo está percibido por sus compañeros dentro de los parámetros normales, sin embargo, hay que trabajar en el desarrollo de habilidades comunicativas y de actitud -colaboración que tienen puntajes menores al 3, que indican un rechazo por parte del equipo de trabajo.

Tabla 8 Resultados del Supervisor 4

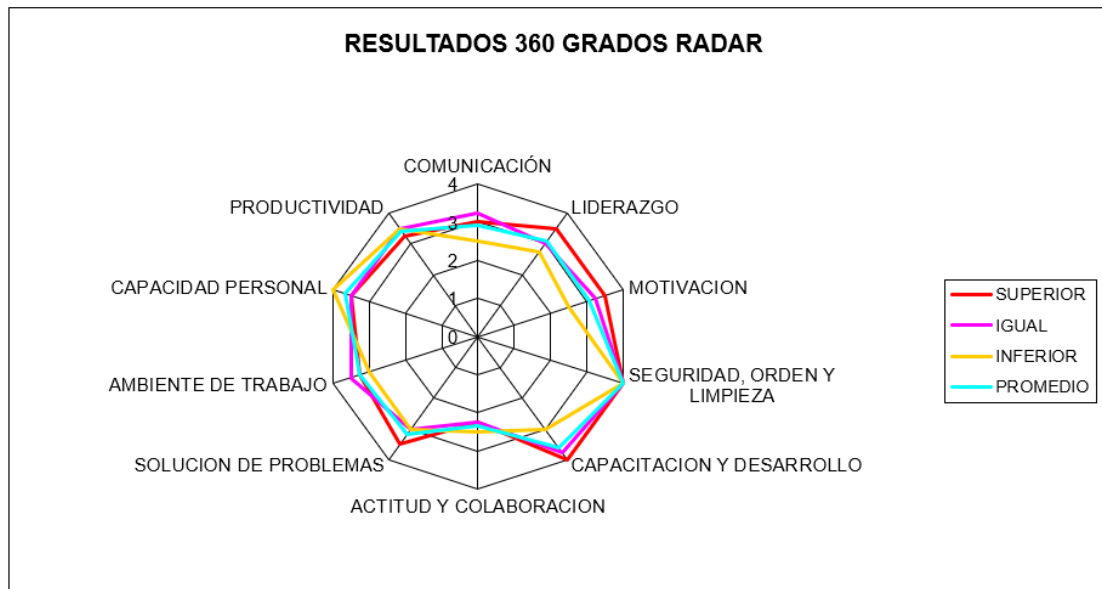
Resultados del Supervisor 4

	SUPERIOR	IGUAL	INFERIOR	PROMEDIO
COMUNICACIÓN	3	3,25	2,5	2,92
LIDERAZGO	3,5	3	2,75	3,08
MOTIVACION	3,5	3,25	2,5	3,08
SEGURIDAD, ORDEN Y LIMPIEZA	4	4	4	4,00
CAPACITACION Y DESARROLLO	4	3,75	3	3,58
ACTITUD Y COLABORACION	2,25	2,25	2,5	2,33
SOLUCION DE PROBLEMAS	3,5	3	3	3,17
AMBIENTE DE TRABAJO	3,25	3,5	3	3,25
CAPACIDAD PERSONAL	3,5	3,5	4	3,67
PRODUCTIVIDAD	3,25	3,5	3,5	3,42
TOTALES	3,38	3,3	3,08	3,25

Elaborado por: La autora, 2023.

Figura 17 Resultados 360 radial del Supervisor 4

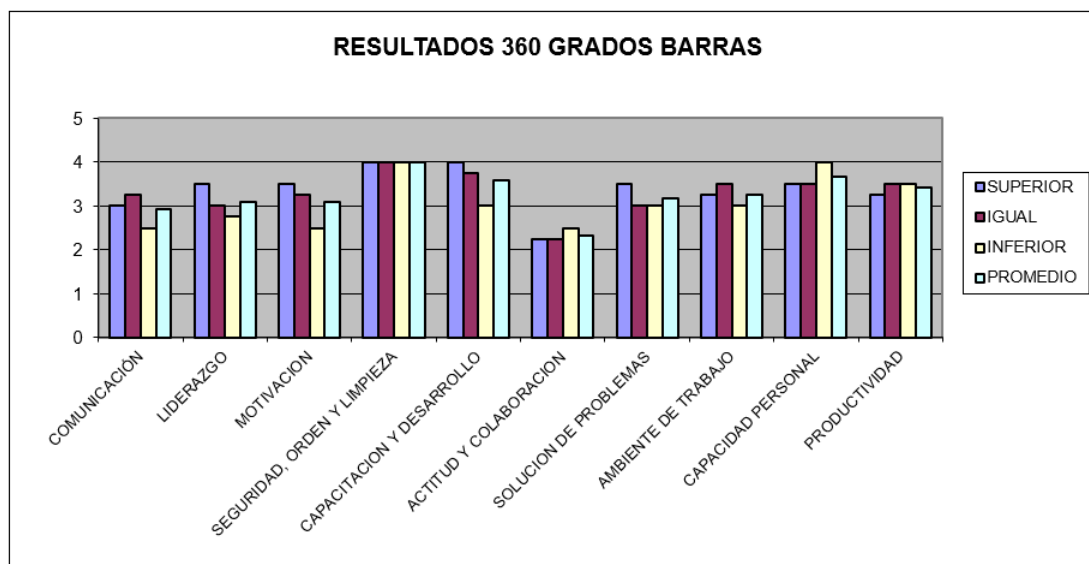
Resultados 360 radial del Supervisor 4



Elaborado por: La autora, 2023.

Figura 18 Resultados 360 en barra del Supervisor 4

Resultados 360 en barra del Supervisor 4



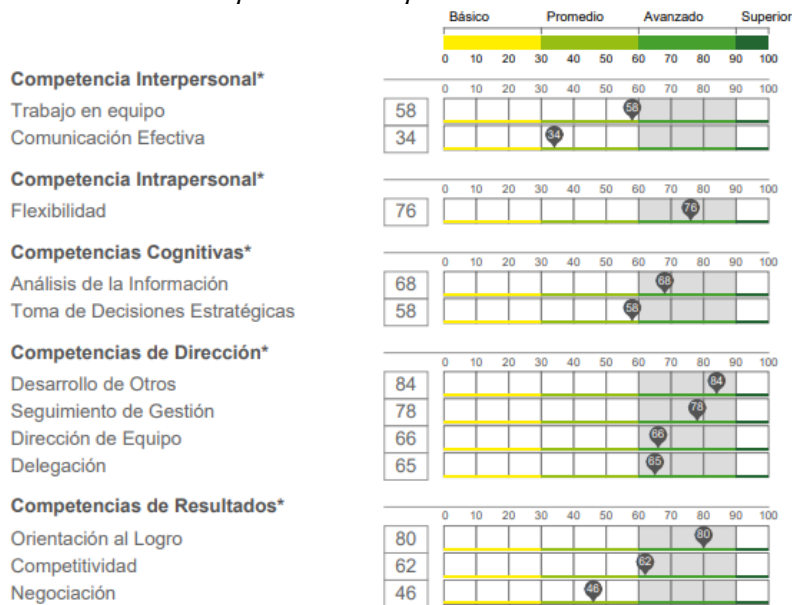
Elaborado por: La autora, 2023.

Por otra parte, el kompedisc indica que efectivamente la persona no ha logrado un desarrollo en la competencia de comunicación efectiva, lo cual dificulta su relación con

sus compañeros y se puede ver reflejado también en la parte de actitud y colaboración, pero tiene alto potencial en temas relacionados a desarrollo de otros, seguimiento de gestión y orientación a logros.

Figura 19 Resultados del Kompedisc del Supervisor 4

Resultados del Kompedisc del Supervisor 4



Elaborado por: La autora, 2023.

Para que la experiencia del empleado mejore para las personas que trabajan con el superviso 4, es necesario trabajar de forma estratégica en el desarrollo su competencia comunicativa, incentivando a la persona que su alta capacidad de desarrollar a otros mejoraría su liderazgo y la forma en que los otros lo perciben el rol de mando medio que tiene.

4.7. Supervisor 5

En relación a la evaluación 360 del cargo del supervisor del lote 5 que fue realizada por sus compañeros de trabajos, se logra visualizar un promedio general de 3,69 en el total de la sumatoria de sus competencias evaluadas. El liderazgo de esta persona se muestra de forma favorable para las personas con las que trabaja, las puntuaciones son

mayores a 3.5 en casi todas las competencias, sobresaliendo la comunicación, ambiente de trabajo y capacidad personal.

Tabla 9 Resultados del Supervisor 9

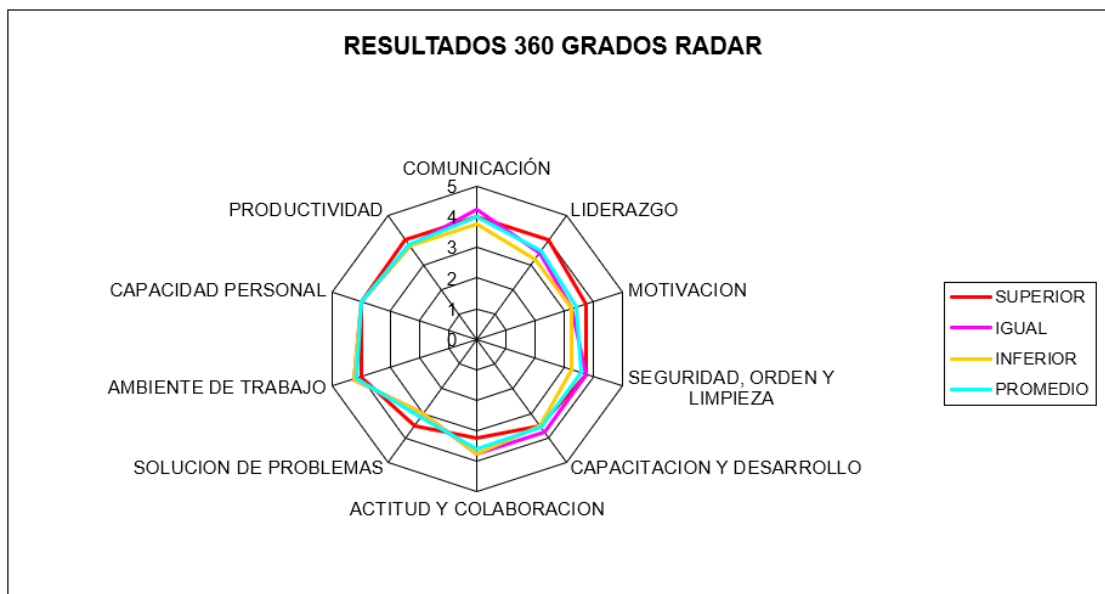
Resultados del Supervisor 9

	SUPERIOR	IGUAL	INFERIOR	PROMEDIO
COMUNICACIÓN	4	4,25	3,75	4,00
LIDERAZGO	4	3,5	3,25	3,58
MOTIVACION	3,75	3,25	3,25	3,42
SEGURIDAD, ORDEN Y LIMPIEZA	3,75	3,75	3,25	3,58
CAPACITACION Y DESARROLLO	3,5	3,75	3,5	3,58
ACTITUD Y COLABORACION	3,25	3,75	3,75	3,58
SOLUCION DE PROBLEMAS	3,5	3	3	3,17
AMBIENTE DE TRABAJO	4	4,25	4,25	4,17
CAPACIDAD PERSONAL	4	4	4	4,00
PRODUCTIVIDAD	4	3,75	3,75	3,83
TOTALES	3,78	3,73	3,58	3,69

Elaborado por: La autora, 2023.

Figura 20 Resultados 360 radial del Supervisor 5

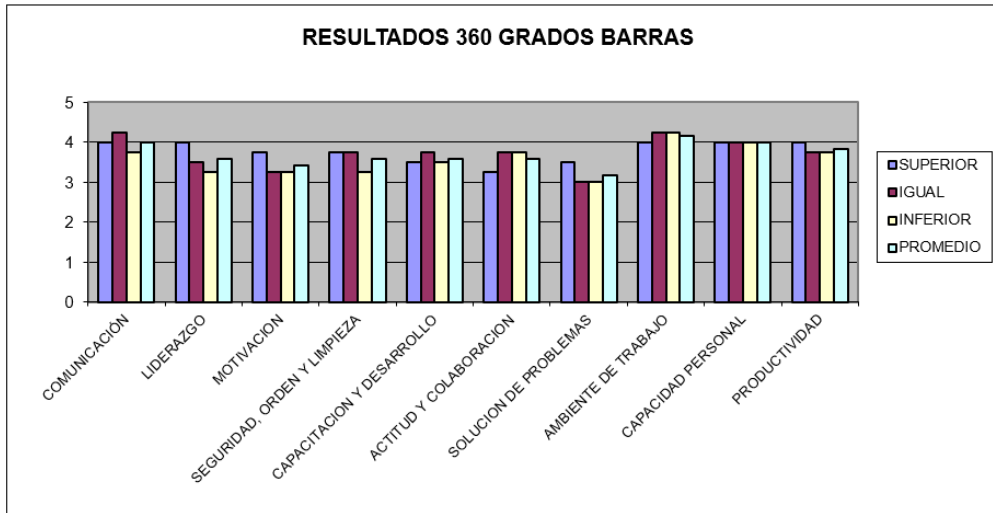
Resultados 360 radial del Supervisor 5



Elaborado por: La autora, 2023.

Figura 21 Resultados 360 en barra del Supervisor 5

Resultados 360 en barra del Supervisor 5

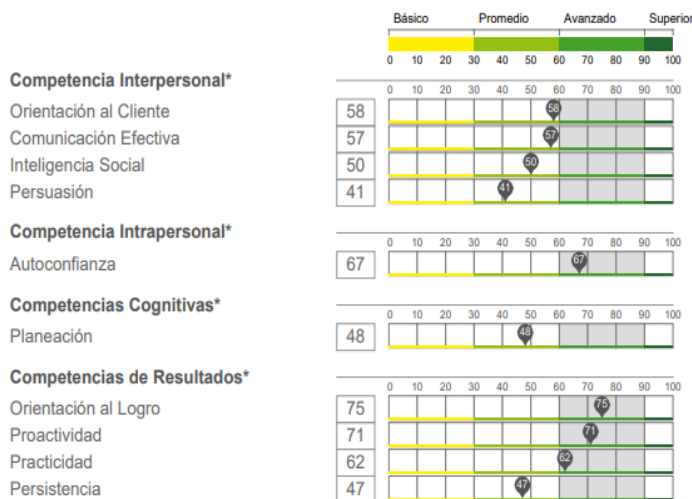


Elaborado por: La autora, 2023.

Por otra parte, el kompedisc presenta que sus principales competencias se focalizan a la autoconfianza, orientación al cliente y orientación del logro, también tiene una fortaleza mediana sobre la comunicación afectiva. Pero la persona debe buscar formas de despuntar su liderazgo y buscar formas de motivar a su equipo de una forma más eficiente.

Figura 22 Resultados del Kompedisc del Supervisor 5

Resultados del Kompedisc del Supervisor 5



Elaborado por: La autora, 2023.

En este caso, el supervisor es percibido como un líder con competencias normales, pero no sobresale su capacidad de influir en sus compañeros, ya que las puntuaciones no son tan relevantes como en otros casos, por lo cual la persona necesita de orientación para potencializar su forma de liderar y así brindar una experiencia mejorada a su equipo de trabajo.

4.8. Supervisor 6

En relación a la evaluación 360 del cargo del supervisor del lote 6 que fue realizada por sus compañeros de trabajos, se logra visualizar un promedio general de 3,86 en el total de la sumatoria de sus competencias evaluadas. El liderazgo de este supervisor casi llega a los rangos óptimos para brindar una experiencia de empleado muy buena, pero a diferencia de otras personas evaluadas, en esta ocasión las competencias más técnicas tienen los puntajes más bajos de la evaluación: solución de problemas, productividad y seguridad, orden y limpieza.

Tabla 10 Resultados del Supervisor 6

Resultados del Supervisor 6

	SUPERIOR	IGUAL	INFERIOR	PROMEDIO
COMUNICACIÓN	4,75	4	3,5	4,08
LIDERAZGO	4,25	3,5	4	3,92
MOTIVACION	4	4	4,25	4,08
SEGURIDAD, ORDEN Y LIMPIEZA	3,5	3,5	3	3,50
CAPACITACION Y DESARROLLO	3,5	3,5	3,25	3,50
ACTITUD Y COLABORACION	4	4,25	4,25	4,17
SOLUCION DE PROBLEMAS	3,75	3	3,5	3,42
AMBIENTE DE TRABAJO	4,5	4,25	4,5	4,42
CAPACIDAD PERSONAL	4,25	4	4,25	4,17
PRODUCTIVIDAD	3,75	3,5	3,5	3,58
TOTALES	4,03	3,75	3,80	3,86

Elaborado por: La autora, 2023.

Figura 23 Resultados 360 radial del Supervisor 6

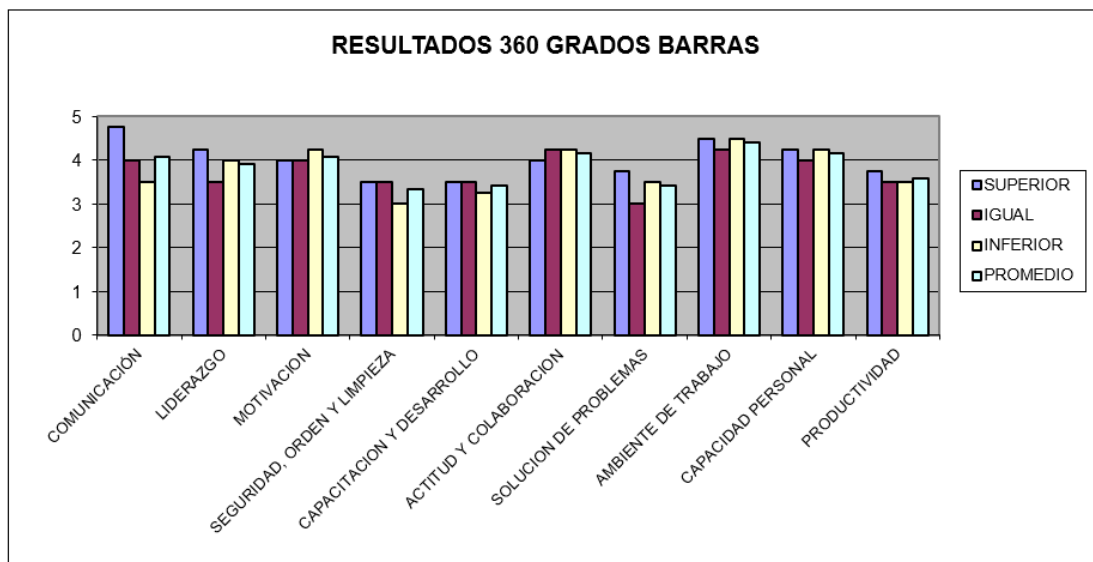
Resultados 360 radial del Supervisor 6



Elaborado por: La autora, 2023.

Figura 24 Resultados 360 en barra del Supervisor 6

Resultados 360 en barra del Supervisor 6



Elaborado por: La autora, 2023.

Por otra parte, el kompedisc afirma que el supervisor tiene falencias relacionada a la proactividad precisión y análisis de información, lo cual confirma que el liderazgo de esta persona está siendo afectado más por sus habilidades técnicas que las blandas, esto implica que para mejorar la experiencia del empleado se necesita capacitaciones de temas más profundos para lograr una aceptación completa por parte de su equipo de trabajo.

Figura 25 Resultados del Kompedisc del Supervisor 6

Resultados del Kompedisc del Supervisor 6



Elaborado por: La autora, 2023.

A diferencias de otras evaluaciones, los resultados e este estudio determinaron que el liderazgo que perciben las personas dentro de su experiencia como empleados, no solo depende de competencias blandas sino que también influye la capacidad de domino en temas Tecnos que guía a un equipo hacer bien su trabajo.

4.9. Supervisor 7

En relación a la evaluación 360 del cargo del supervisor del lote 7 que fue realizada por sus compañeros de trabajos, se logra visualizar un promedio general de 3,89 en el total de la sumatoria de sus competencias evaluadas. Al igual que anteriores supervisores el puntaje promedio demuestra que el liderazgo que se esta ejerciendo si brinda una satisfacción moderada en la experiencia del empleado, pero al igual que los demás siempre hay competencias que se pueden potencializar, tal es el caso de la seguridad y orden y de la capacitación y desarrollo que muestran menor puntaje que las demás habilidades.

Tabla 11 Resultados del Supervisor 7

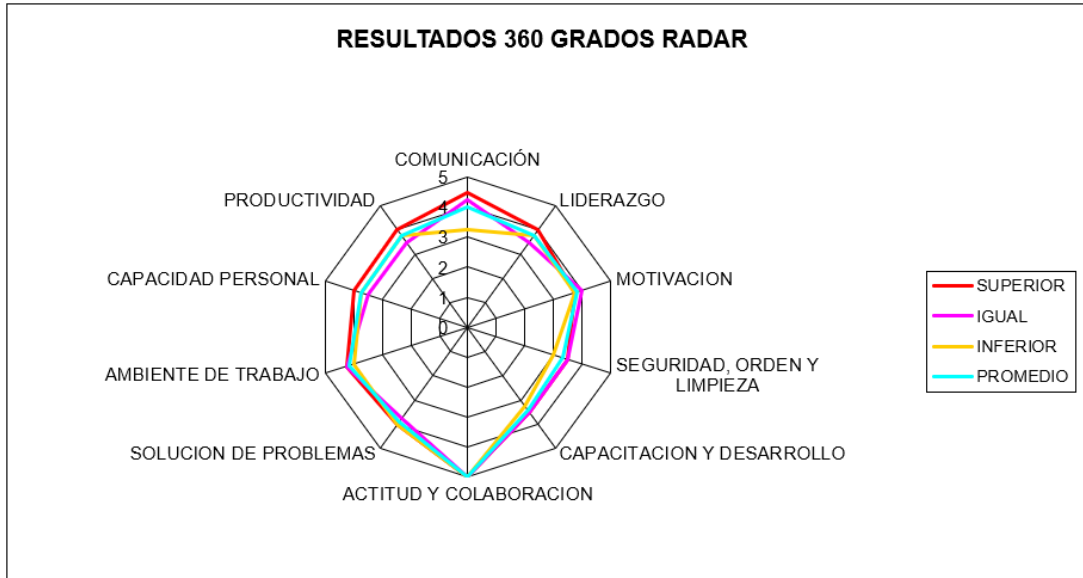
Resultados del Supervisor 7

	SUPERIOR	IGUAL	INFERIOR	PROMEDIO
COMUNICACIÓN	4,5	4,25	3,25	4,00
LIDERAZGO	4	3,5	3,75	3,75
MOTIVACION	3,75	4	3,75	3,83
SEGURIDAD, ORDEN Y LIMPIEZA	3,5	3,5	3	3,33
CAPACITACION Y DESARROLLO	3,5	3,5	3,25	3,42
ACTITUD Y COLABORACION	5	5	5	5,00
SOLUCION DE PROBLEMAS	4	3,75	4	3,92
AMBIENTE DE TRABAJO	4,25	4,25	4	4,17
CAPACIDAD PERSONAL	4	3,5	3,75	3,75
PRODUCTIVIDAD	4	3,5	3,75	3,75
TOTALES	4,05	3,875	3,75	3,892

Elaborado por: La autora, 2023.

Figura 26 Resultados 360 radial del Supervisor 7

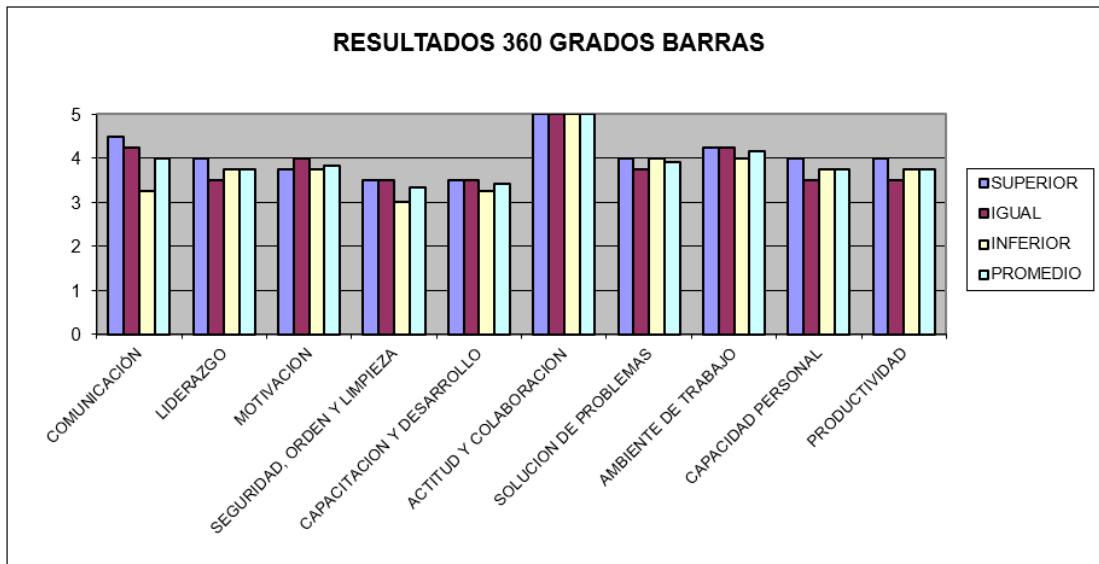
Resultados 360 radial del Supervisor 7



Elaborado por: La autora, 2023.

Figura 27 Resultados 360 en barra del Supervisor 7

Resultados 360 en barra del Supervisor 7



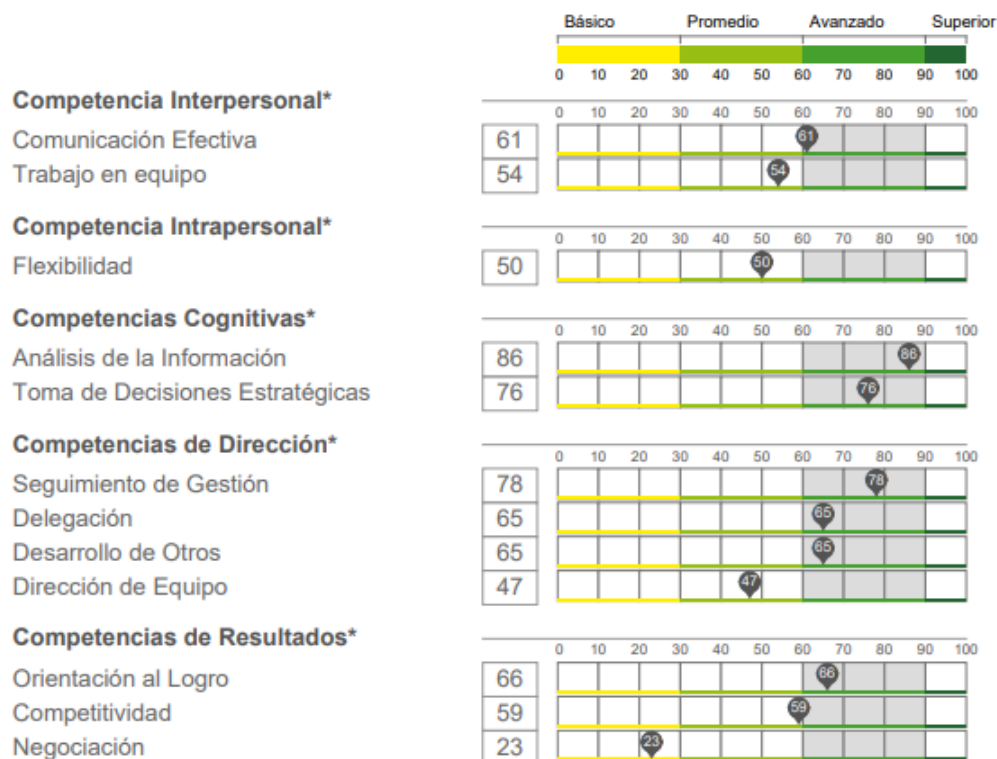
Elaborado por: La autora, 2023.

Por otra parte, el kompedisc muestra que la persona tiene una combinación de competencias técnicas y blandas que son favorables para su desarrollo profesional, además que tiene una puntuación considerable para el desarrollo de otros, lo cual

permitirá en el tiempo mejorar esta habilidad y la percepción que tienen sus compañeros sobre su ejecución en esta área.

Figura 28 Resultados del Kompedisc del Supervisor 7

Resultados del Kompedisc del Supervisor 7



Elaborado por: La autora, 2023.

La experiencia de empleado que está viviendo el equipo de trabajo para el cargo del supervisor 7 es relativamente 9, pero hay que mejorar en su habilidad para desarrollar otros, ya que esta es una habilidad que le falta madurar para cumplir con las expectativas de sus compañeros y así lograr la satisfacción total.

4.10. Supervisor 8

En relación a la evaluación 360 del cargo del supervisor del lote 8 que fue realizada por sus compañeros de trabajos, se logra visualizar un promedio general de 4,55 en el total de la sumatoria de sus competencias evaluadas. Este es el ejemplo de la experiencia del empleado que un líder debe proyectar a sus compañeros de trabajo en

todas las interacciones, aquí existe un equilibrio tanto en sus habilidades blandas y técnicas que en conjunto hacen que el trabajo funcione.

Tabla 12 Resultados del Supervisor 8

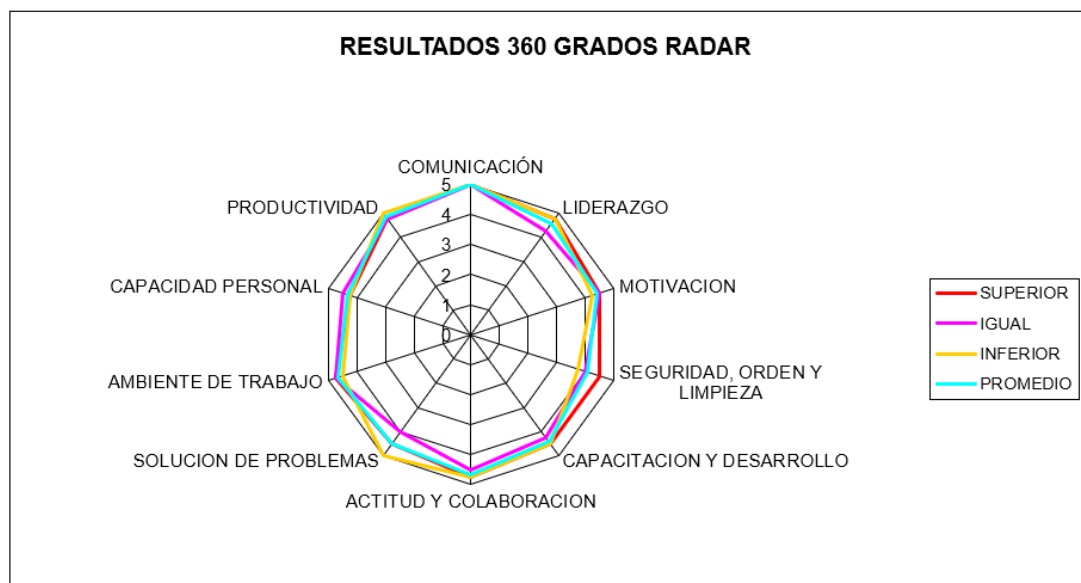
Resultados del Supervisor 8

	SUPERIOR	IGUAL	INFERIOR	PROMEDIO
COMUNICACIÓN	5	5	5	5,00
LIDERAZGO	4,75	4,25	4,75	4,58
MOTIVACION	4,5	4,5	4,25	4,42
SEGURIDAD, ORDEN Y LIMPIEZA	4,5	4	3,75	4,08
CAPACITACION Y DESARROLLO	4,5	4,25	4,5	4,42
ACTITUD Y COLABORACION	4,75	4,5	4,75	4,67
SOLUCION DE PROBLEMAS	4,5	4	5	4,50
AMBIENTE DE TRABAJO	4,75	4,75	4,5	4,67
CAPACIDAD PERSONAL	4,25	4,5	4,25	4,33
PRODUCTIVIDAD	4,75	4,75	5	4,83
TOTALES	4,625	4,45	4,575	4,55

Elaborado por: La autora, 2023.

Figura 29 Resultados 360 radial del Supervisor 8

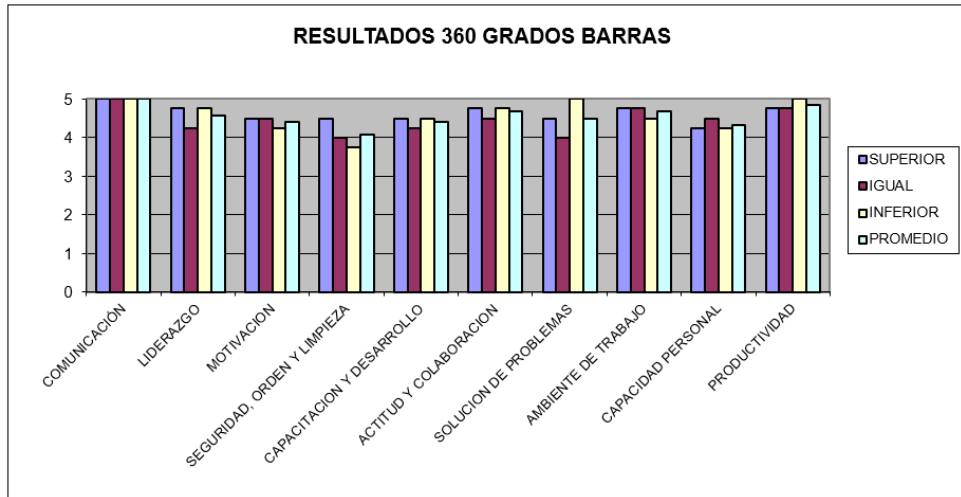
Resultados 360 radial del Supervisor 8



Elaborado por: La autora, 2023.

Figura 30 Resultados 360 en barra del Supervisor 8

Resultados 360 en barra del Supervisor 8

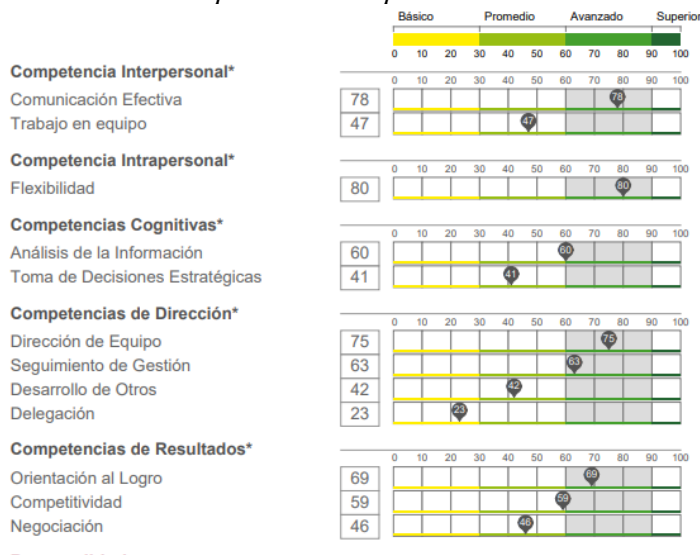


Elaborado por: La autora, 2023.

Por otra parte, el kompedisc muestra la combinación de competencias que posee el supervisor, entre las cuales se destaca: comunicación, dirección de equipos, análisis de información y orientación al logro. El equilibrio de las habilidades blandas y técnicas es la cualidad que deben tener los líderes para brindar una buena experiencia a sus colaboradores.

Figura 31 Resultados del Kompedisc del Supervisor 8

Resultados del Kompedisc del Supervisor 8



Elaborado por: La autora, 2023.

El caso de este supervisor sirve como referencia de los componentes que debe tener un líder para brindar una experiencia de empleado optima en la que el líder transmite información efectiva, motiva a su equipo, vela por su desarrollo y mantiene un ambiente adecuado sin olvidar sus responsabilidades propias de cargo para cumplir las metas de productividad.

4.11. Supervisor 9

En relación a la evaluación 360 del cargo del supervisor del lote 9 que fue realizada por sus compañeros de trabajos, se logra visualizar un promedio general de 3,45 en el total de la sumatoria de sus competencias evaluadas. Pese a que su promedio general se ubica en un rango favorable, es evidente destacar que existe una problemática en la experiencia que están recibiendo los colaboradores que trabajan con este supervisor relacionados a la comunicación, liderazgo y motivación que reciben, ya que las puntuaciones de estas competencias son menores a 3.

Tabla 13 Resultados del Supervisor 9

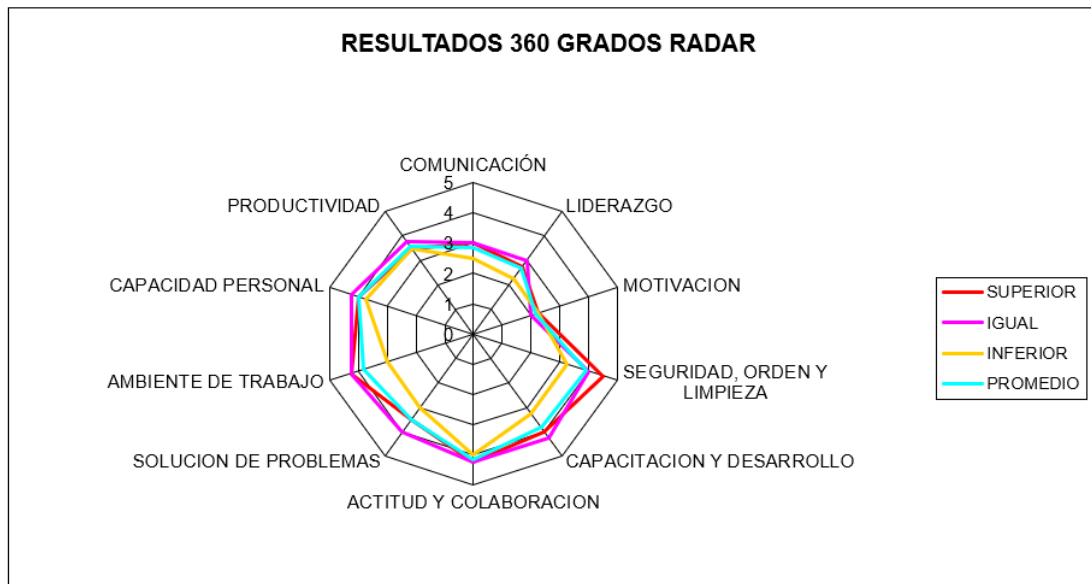
Resultados del Supervisor 9

	SUPERIOR	IGUAL	INFERIOR	PROMEDIO
COMUNICACIÓN	3	3	2,5	2,83
LIDERAZGO	2,75	3	2,25	2,67
MOTIVACION	2,25	2	2,25	2,17
SEGURIDAD, ORDEN Y LIMPIEZA	4,5	4	3,25	3,92
CAPACITACION Y DESARROLLO	4	4,25	3,25	3,83
ACTITUD Y COLABORACION	4,25	4,25	4	4,17
SOLUCION DE PROBLEMAS	3,5	4	3	3,50
AMBIENTE DE TRABAJO	4,25	4,25	3	3,83
CAPACIDAD PERSONAL	4	4,25	3,75	4,00
PRODUCTIVIDAD	3,5	3,75	3,5	3,58
TOTALES	3,6	3,675	3,075	3,45

Elaborado por: La autora, 2023.

Figura 32 Resultados 360 radial del Supervisor 9

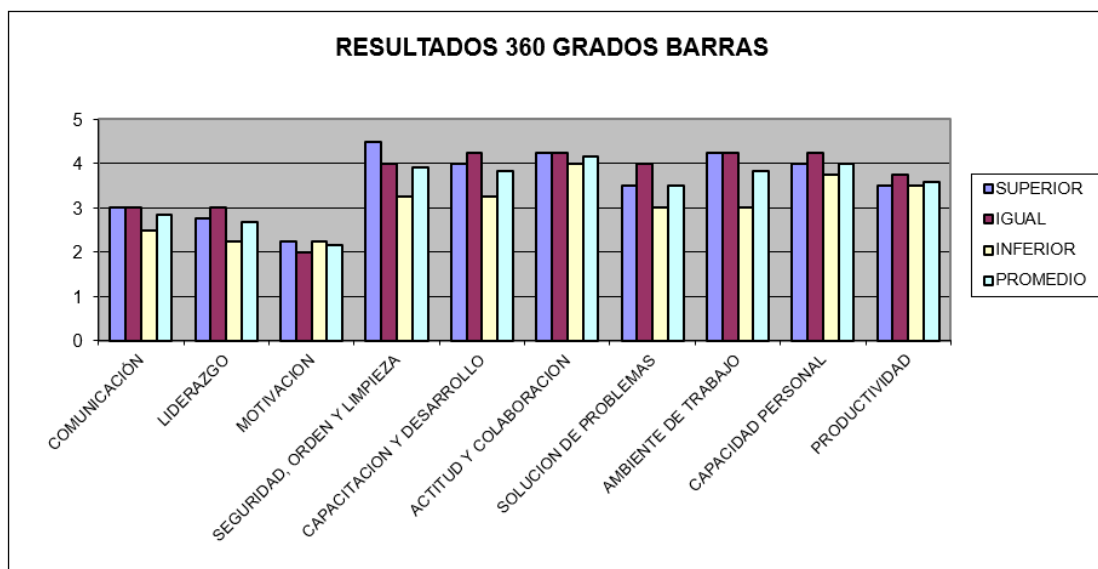
Resultados 360 radial del Supervisor 9



Elaborado por: La autora, 2023.

Figura 33 Resultados 360 en barra del Supervisor 9

Resultados 360 en barra del Supervisor 9



Elaborado por: La autora, 2023.

Por otra parte, el kompedisc muestra que las competencias relacionadas a la comunicación efectiva, trabajo en equipo y seguimiento de gestión son las de menor

desarrollo en la persona evaluada, lo cual concuerda con la percepción de su equipo de trabajo y por ende la experiencia que reciben no es la mejor.

Figura 34 Resultados del Kopedisc del Supervisor 9

Resultados del Kopedisc del Supervisor 9



Elaborado por: La autora, 2023.

En este caso se evidencia una experiencia no favorable para las personas que trabajan con el supervisor 9, esto se dado por la falta de desarrollo de competencias interpersonales que crean una distancia comunicativa entre ambas partes, generando un malestar global. Esto no quiere decir que el trabajo se ejecute mal, sino que hay un malestar en la forma de liderar.

4.12. Supervisor 10

En relación a la evaluación 360 del cargo del supervisor del lote 10 que fue realizada por sus compañeros de trabajos, se logra visualizar un promedio general de 4,29 en el total de la sumatoria de sus competencias evaluadas. Este es otro caso de éxito de una experiencia del empleado positiva que se refleja en la evaluación del supervisor con

puntuaciones mayores a 4 en la mayoría de las competencias, a excepción de la seguridad, orden y limpieza.

Tabla 14 Resultados del Supervisor 10

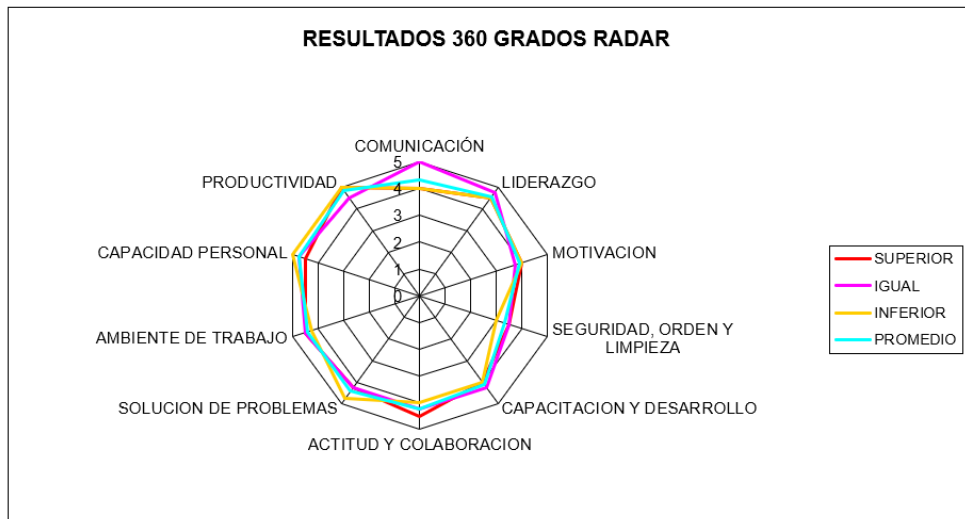
Resultados del Supervisor 10

	SUPERIOR	IGUAL	INFERIOR	PROMEDIO
COMUNICACIÓN	4	5	4	4,33
LIDERAZGO	4,5	4,75	4,5	4,58
MOTIVACION	4	3,75	4	3,92
SEGURIDAD, ORDEN Y LIMPIEZA	3,5	3,5	3	3,33
CAPACITACION Y DESARROLLO	4	4,25	4	4,08
ACTITUD Y COLABORACION	4,5	4,25	4	4,25
SOLUCION DE PROBLEMAS	4,25	4,25	4,75	4,42
AMBIENTE DE TRABAJO	4,5	4,5	4,25	4,42
CAPACIDAD PERSONAL	4,5	4,75	5	4,75
PRODUCTIVIDAD	5	4,5	5	4,83
TOTALES	4,27	4,35	4,25	4,29

Elaborado por: La autora, 2023.

Figura 35 Resultados 360 radial del Supervisor 10

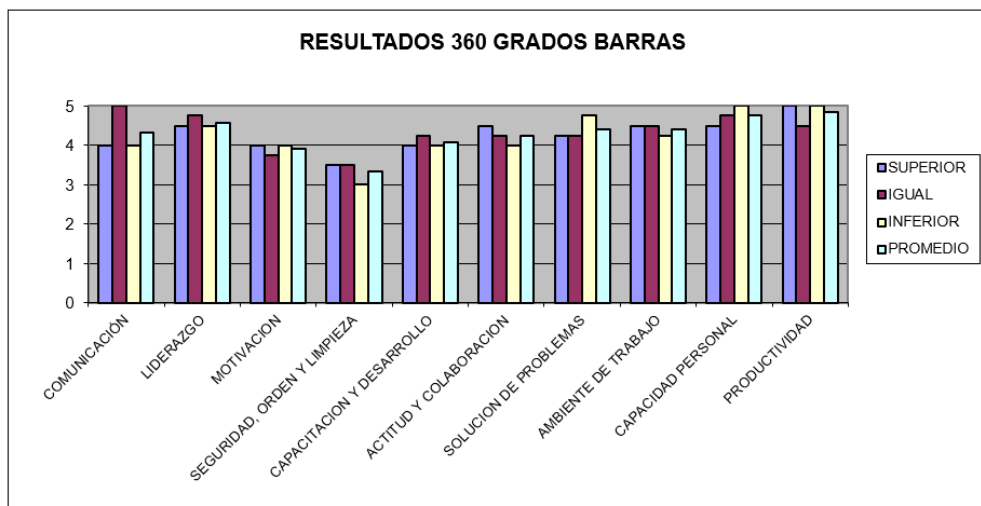
Resultados 360 radial del Supervisor 10



Elaborado por: La autora, 2023.

Figura 36 Resultados 360 en barra del Supervisor 10

Resultados 360 en barra del Supervisor 10

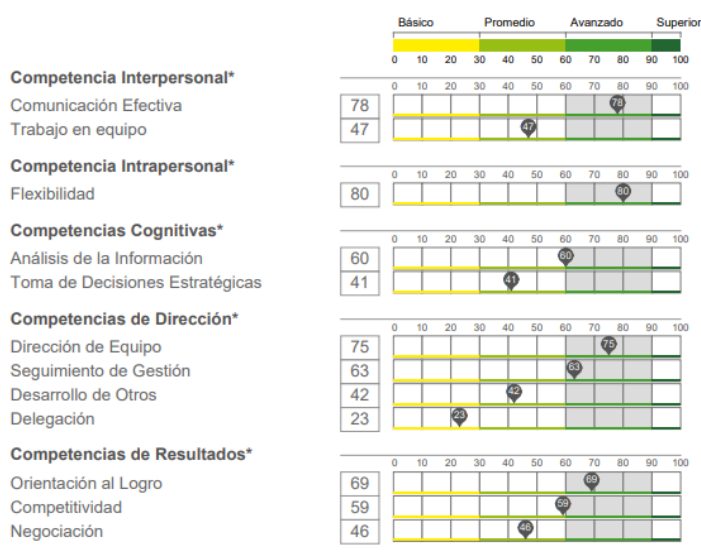


Elaborado por: La autora, 2023.

Por otra parte, el kompedisc determinó que este supervisor en particular ha logrado desarrollar competencias fuertes en comunicación efectiva, flexibilidad y dirección de equipos, lo cual puede ser un indicador fundamental para que la experiencia del empleado se refleje en la calificación obtenida de su eficacia como líder,

Figura 37 Resultados del Kompedisc del Supervisor 10

Resultados del Kompedisc del Supervisor 10



Elaborado por: La autora, 2023.

En este caso predominó mucho las competencias de dirección equipo y comunicación que el supervisor ha adquirido durante su trayectoria profesional, lo cual evidencia que su forma de liderar está causando un impacto en las personas que lo trabajan, ya que su percepción según los resultados de la evaluación es totalmente adecuada a lo que ellos esperan de la persona que los supervisa y guía.

4.13. Conclusiones de la investigación

- La experiencia del empleado está siendo afectada principalmente por la falta de desarrollo de competencias en temas relacionados a la comunicación, liderazgo, motivación, desarrollo de otros y actitud de las personas que tiene un cargo de supervisor.
- Las personas que tienen un equilibrio entre el desarrollo de habilidades blandas y técnicas muestran una mejor aceptación por parte de sus compañeros en la experiencia de liderazgo que están brindando.
- La experiencia de liderazgo también varía en relación al tipo de mando que ejercen las personas, es decir los colaboradores que tienen un nivel jerárquico de mando alto (Gerencia y jefatura) muestran mejores calificaciones que los de mando medio (supervisores).
- Los colaboradores que han desarrollado competencias de dirección de personas, comunicación efectiva y trabajo de equipo brindan una mejor experiencia de liderazgo a sus equipos.
- Los colaboradores también valoran que el liderazgo tenga componentes técnicos como seguimiento de gestión, toma de decisión estratégica y planeación que aporta al desarrollo de sus actividades.

CAPÍTULO 5: PROPUESTA

5.1. Antecedentes

La empresa cacaotera ha desarrollado un programa de employee experience que incluye temáticas relacionadas a cultura, estrategias, beneficios, transformación digital, entre otros; sin embargo, se ha detectado una falencia en el componente de liderazgo, para lo cual se realizó un estudio, tomando como muestra el área de producción y sus mandos altos y medios.

Las oportunidades de mejoras determinadas indican que para que una persona viva una experiencia de empleado adecuada es necesario que sus superiores desarrollen habilidades relacionadas a temas de comunicación, liderazgo, desarrollo de otros, actitud y cooperación.

Para lograr el desarrollo de estas competencias, se propone un programa denominado LEAD Experience enfocado al grupo de líderes del área de producción, este programa será de transformación y aprendizaje integral que le permita al equipo desarrollar e integrar competencias que fortalezcan su rol dentro de la organización y por ende elevar su nivel de contribución y resultados; además de brindar una experiencia de liderazgo a sus equipos de trabajo para formar nuevos líderes a futuro de la organización. Este programa podrá ser replicable a otras áreas de la empresa.

5.2. Objetivo de la propuesta

Consolidar el rol de liderazgo de los colaboradores mediante el mejoramiento de sus competencias para brindar una experiencia de liderazgo a sus equipos de trabajo.

5.3. Objetivos específicos

- Definir la importancia de la comunicación en su rol de liderazgo.
- Identificar sus oportunidades de mejora.

- Encontrar herramientas específicas para aplicarlas en sus entornos de comunicación.
- Fortalecer su rol de formadores de sus equipos.
- Conocer y comprender mejor al personal a su cargo.
- Incrementar su capacidad de escuchar y empatizar.
- Plantear su función de formadores de líderes.
- Vincular su rol y su práctica con la estrategia de la empresa.

5.4. Fases del Programa LEAD Experience

Se ha desarrollado un esquema de un programa de transformación de liderazgo que está compuesto por 6 fases de entrenamiento que permitirá que los participantes potencien al 100% todas las competencias necesarias para brindar una experiencia del empleado a sus equipos de trabajo. En la siguiente figura se muestran el esquema de trabajo:

Figura 38 Programa Lead Experience

Programa Lead Experience



Elaboración: Humana Corp, 2022

5.4.1. Diagnóstico

La fase de diagnóstico fue realizada por medio de las evaluaciones internas para determinar las necesidades de los líderes de áreas, en esta ocasión se emplearon los

recursos de pruebas psicométricas de kompedisc y evaluación 360. Sin embargo, es necesario profundizar en el análisis del tipo de liderazgo de cada uno de los participantes, para lo cual se va aplicar una prueba adicional de forma externa.

La herramienta a utilizar se denomina Líder potencial instalado, la cual esta diseñada para para identificar el mayor potencial de un Líder, determinando los talentos por mejorar y de crecimiento, en función de sus capacidades.

Figura 39

Prueba Líder Potencial Instalado



Fuente: Psigmacorp

5.4.2. Análisis

Durante la fase de análisis, se medirán de los resaláramos de las pruebas tomadas a las personas que participaran en el programa, aquí se identificarán y se levantarán la información necesaria con la finalidad de mapear las capacidades de los participantes. Esta fase también permite conocer a profundidad las brechas de cada uno para poder desarrollarlas.

Otro punto importante a destacar durante la fase de análisis es que se realizara un feedback tanto individual como grupal. En el feedback se realizará una revisión de su evaluación y desarrollará una conversación donde se dará retroalimentación sobre los resultados obtenidos, también se definirán el propósito individual de desarrollo de los colaboradores frente a su proceso de formación.

5.4.3. Diseño

El programa de Lead Experience se ha desarrollado en base a las necesidades que se han logrado determinar en el progreso de diagnóstico y análisis de los resultados obtenidos. Dentro de esta ruta de aprendizaje los participantes podrán reconocer las dimensiones en las que opera un líder y ejercer efectivamente su rol de liderazgo dentro de la organización. Además de comprender diferentes perspectivas y lo que define un verdadero líder y explorar modelos de liderazgo para desarrollar a sus equipos de trabajo.

Figura 40 Diseño del Programa

Diseño del Programa



Elaboración: La utora, 2022

5.4.4. Kick off

El kick off es el arranque del programa, es una sesión de alineación para los directivos de la empresa y demás áreas involucradas que buscan el desarrollo de habilidades de liderazgo para sus colaboradores, aquí se brindará información a detalle sobre todo el desarrollo del programa y la duración total del mismo.

5.4.4.1. Taller de sensibilización

Este taller está dirigido a los participantes, tiene el mismo objetivo que el Kick off de dar a conocer el proceso de entrenamiento integral, pero con un componente adicional de preparación de los participantes para vivir todo el proceso de transformación, aquí se comienza a trabajar en la eliminación de barreras o creencias que pueda tener las personas.

5.4.4.2. Talleres vivenciales

Los talleres vivenciales son el eje principal del entrenamiento que van a recibir los participantes para el desarrollo de sus competencias, como se mencionó anteriormente, las temáticas principales a desarrollar han sido determinadas en base a los resultados de las evaluaciones, pero adicionalmente se han incluido 2 temas adicionales para reforzar la ejecución del liderazgo. Los talleres que son los siguientes:

Liderazgo transformacional

En este taller los participantes podrán descubrir los roles y responsabilidad de un verdadero líder, también identificarán lo que necesitan para protagonizar un liderazgo adecuado a cada persona, además podrán determinar el estilo de liderazgo que tienen y equilibrar el equipo, la tarea y las funciones individuales.

Comunicación con PNL

Este taller tiene como foco esencial poder brindar herramientas que permitan tener una comunicación efectiva y fluida con sus equipos de trabajo, para lo cual se emplea el recuerdo de Programación Neurolingüística que permitirá crear sintonía y rapport ente el líder y sus colaboradores.

Gestión del cambio

Este taller promueve el cambio de pensamientos de las personas, impulsando a la creación de planes de cambios, desarrollo de creatividad e innovación, aso como el cambio de acciones monótonas para generar motivación en los equipos de trabajos y también participación activa en todos los procesos.

Feedback y desarrollo de otros

El taller está enfocado a poder realizar sesiones de trabajos individuales con cada miembro de un equipo, para lograr una retroalimentación en donde se den a conocer las oportunidades de mejora, pero que también de potencien las habilidades más distintivas de una persona para lograr así el desarrollo integral del individuo en su vida profesional y personas.

Toma de decisiones

El taller brindará diferentes esquemas que les permita realizar una evaluación de cualquier situación en la que requiera tomar una decisión, pero siempre evaluando criterios para determinar qué decisión debe tomar.

Negociación y manejo de conflictos

Este taller brindará herramientas poderosas para lograr un proceso de negociación y manejo de conflictos efectivo al momento de liderar grupos de trabajos, dentro de este

taller también se tomarán técnicas de manejo de emoción para lograr una sinergia al momento de exponer cualquier tipo de argumento ante un grupo de interés.

5.4.4.3. Sesiones de coaching individual

Proceso de Coaching que brinde las herramientas y técnicas con el fin de mejorar el rendimiento profesional y satisfacción personal del colaborador, de esta manera fortalecer su rol e impacto dentro de la organización. A continuación, se detalla puntos importantes a considerar para las sesiones:

- Cada participante del programa, tendrá el acompañamiento personalizado de un Coach profesional en reuniones de aproximadamente 1 hora y media.
- Se busca empatar su propia misión y valores personales con las metas empresariales, durante la navegación de su carrera alineado con su vida personal.

5.4.5. Delivery

El programa LEAD Experience es un viaje de verdadera transformación compuesto por rutas de aprendizaje, donde cada ruta está compuesta por encuentros presenciales y cápsulas de aprendizaje impartidas en línea y cada una de estas cápsulas tienen retos que implicarán a la persona llevar a la acción, los aprendizajes en el transcurso del programa. Cada ruta de aprendizaje tendrá una temática central que ha sido definida en el diseño del programa:

Figura 41 Delivery

Delivery



Elaboración: Humana Corp, 2022

5.4.6. Evaluación

5.4.6.1. Proyecto de clausura

Luego de la formación integral que ha recibido mediante toda la ruta de aprendizaje, se les solicitará a los participantes la creación de un proyecto de Liderazgo para ejecutar con sus equipos de trabajos, en el cual se evidencie la puesta en práctica de cada uno de los competentes que se les ha asignado, este trabajo deberá ser presentado al cierre del programa.

5.4.6.2. Evaluación del Coach

Se realizará una sesión de trabajo de feedback integral entre el participante, su superior y el coach asignado durante las sesiones de coaching para revisar los hallazgos introspectivos de las sesiones y también para en conjunto llegar a acuerdos que permitan el continuo desarrollo de las personas en desarrollo.

5.4.6.3. Evaluación 360 de salida

Luego del programa es necesario medir los cambios efectuados por medio una evaluación 360, pero esta para verificar los cambios que existen en el nuevo liderazgo de las personas y la percepción que tiene su equipo sobre su ejecución.

5.4.7. Cierre

5.4.7.1. Team Building

Para reforzar el trabajo realizado en el programa LEAD Experience, se realizará un team building con la participación de todos los colaboradores del área de producción divididos en los diferentes lotes, de esta forma se fomentará la relación entre los equipos de trabajos.

Dentro de este evento también se realizará la clausura final del programa en donde se les entregará un Certificado a los participantes por su cooperación y desempeño durante todo el programa ejecutado.

5.5.Presupuesto

Para el desarrollo del programa, se estima un presupuesto de \$9600 en el cual se incluye el desarrollo de los talleres, sesiones de coaching, capsulas online y team building de cierre.

Tabla 15 Presupuesto del programa LEAD*Presupuesto del programa LEAD*

Fases	Talleres	Valores
Fase I Análisis Diagnostico	Líder Potencial y Evaluación 360 de entrada	\$800
Fase II Diseño y desarrollo	Desarrollo del programa	\$0
Fase III Taller de sensibilización y Kick off	Sensibilización	\$300
	Rutas Formativa 6 talleres vivenciales	\$4.000
Fase IV	Coaching 6 Talleres vivenciales	\$3.000
	Capsulas on line	\$600
Fase V	Evaluación 360 de salida	\$400
Cierre	Team Building	\$500
TOTAL DE LA INVERSIÓN		\$9.600

Elaboración: La autora, 2022

CONCLUSIONES

El employee experience es una práctica que está tomando relevancia en el las organizaciones y principalmente en el área de recursos humanos que busca implementar iniciativas que brinden una ambiente positivo en el entorno laboral, no solamente se trata de brindar beneficios o esquemas de recompensas, también depende las personas que ocupan cualquier tipo de liderazgo dentro de una organización, ya que ellos son el motor de motivación y de desarrollo de sus equipos de trabajo, por lo tanto es importante que dentro de la experiencia del trabajador también se realicen acciones que desarrollen el liderazgo.

Indicadores estadísticos a nivel mundial mencionan que luego de la pandemia el incremento de iniciativas de employee experience ha aumentado, ya que el 92% de las empresas consideran implementar este tipo de acción dentro de sus organizaciones. Otros estudios relacionados sobre el liderazgo dentro del employee experience demuestran que las organizaciones que tienen un buen componente desarrollado de Liderazgo evidencian mayores niveles de motivación, desarrollo del personal, desempeño y salud física y emocional mientras que los que tienen una deficiencia en este tema presentan problemas de alta rotación en su personal.

Las herramientas de evaluación 360 y kompedisc que fueron utilizadas para medir el desempeño de los líderes del área de producción de la empresa cacaotera, permitieron tener una idea clara sobre la perspectiva que tienen sus compañeros, además de conocer las competencias propias de líderes para determinar en conjunto las oportunidades de

mejora en relación a liderazgo que están ejerciendo en sus cargos y así afectar positivamente en la experiencia de empleado que viven sus equipos de trabajo

El estudio logró determinar que si existe una incidencia entre el liderazgo y el employee experience, ya que a niveles generales las falencias sobre la competencia de liderazgo influyen también en la comunicación, motivación, desarrollo del personal y actitud de los líderes hacia sus equipos de trabajo, lo cual genera un malestar en común, cabe recalcar que no todos los líderes tienen estos inconvenientes, por lo cual es necesario implementar una estrategia que equilibre las competencias de liderazgo, por ende el employee experience.

Conociendo las necesidades de los líderes del área de producción de la empresa cacaofera, se propone el desarrollo de un programa de Liderazgo denominado LEAD experience, el cual contendrá sesiones de alineamiento, talleres de vivenciales, cápsulas online, sesiones de coaching y un team building que permita que los líderes desarrollen sus competencias y las pongan en práctica con sus equipos de trabajos para mejorar el componente de liderazgo dentro del employee de experience que actualmente se oferta en la empresa.

RECOMENDACIONES

Es necesario buscar profesionales externos que brinden servicios especializados en las temáticas del programa de LEAD Experience, ya que esto asegurará el éxito de toda la ruta de aprendizaje propuesta, también se debe realizar una verificación de calidad de entrega de servicios versus el presupuesto estimado para poder cubrir todas las etapas del programa.

Este programa está creado con el propósito de ser replicado en otras áreas de la empresa, se recomienda que las personas que fueron formadas en el primer grupo de preparación, formen parte de la segunda entrega como personal de apoyo en los talleres y así abaratar costos.

Es necesario realizar mediciones trimestrales después de la culminación del programa para determinar si la experiencia de los empleados se ha mejorado en relación al liderazgo que están recibiendo por parte de sus superiores, también debe existir un seguimiento sobre los compromisos establecidos en las sesiones de coaching para medir el desarrollo de las competencias.

La implementación de sesiones de integración entre equipos de trabajos, es algo que podría ayudar en la creación de sentido de pertenencia de los miembros de diferentes equipos, por lo cual se recomienda establecer espacios y eventos de entretenimiento para fortalecer las relaciones.

REFERENCIAS

- Adhikersa, R., Kumorotomo, W., Djunaedi, A., & Hadna, A. H. (2022). Impact of Agile Organization and Leadership on Employee Experience: Case Study UPTD (Technical Implementing Service Unit) Digital Service Center, Geospatial Data and Information of West Java Provincial Government (Jabar Digital Service). *Populasi*, 30(2), 103. <https://doi.org/10.22146/jp.80191>
- Aguirre, G., Serrano, B., & Sotomayor, P. (2017). Universidad y Sociedad. *El liderazgo de los gerentes de las Pymes de Machala.*, 9(1), 9–1.
- Alcoba, J., Mora, L., Barroeta, D., Forés, S., Vázquez, Á., Monserrate, C., Poza, E., Gómez, A., Herrero, A., & Serrano, J. (2022). *Cómo construir la experiencia de empleado (Acción empresarial)* (1.ª ed.). LID Editorial.
- Alatrística, G. I. (2020). Importancia del liderazgo en los equipos de trabajo. *Gestión en el Tercer Milenio*, 23(46), 89–98. <https://doi.org/10.15381/gtm.v23i46.19157>
- Andrade, D. (2018). *Influencia de las prácticas de liderazgo sobre la rotación del personal en una empresa de servicios de medicina prepagada* [Tesis Maestría]. Universidad Andina Simón Bolívar.
- Asociación para el Desarrollo de la Experiencia de Cliente, DEC. (2022, 26 abril). *¿Qué es Employee Experience?* Asociación DEC. <https://asociaciondec.org/blog-dec/que-es-employee-experience/39456/>
- Bass, B. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Pr.
- Bernasconi, A., & Rodríguez, E. (2018). Análisis Exploratorio de las Percepciones sobre los Estilos de Liderazgo, el Clima Académico y la Calidad de la Formación de Pregrado. *Formación universitaria*, 11(3), 29–40. <https://doi.org/10.4067/s0718-50062018000300029>

- Boag, P. (2015, 16 enero). *All You Need To Know About Customer Journey Mapping*. Smashing Magazine. <https://www.smashingmagazine.com/2015/01/all-about-customer-journey-mapping/>
- Blake, R., & Mouton, J. (1964). The managerial grid: The key to leadership excellence. *Gulf Publishing Company*, 140–142.
- Burns, J. (1987). *Leadership* (1.^a ed.). Harper Perennial.
- Calleja, R., Mendez, E., & Rojo, P. (2019). La experiencia de empleado Cuando el cliente también es interno. *Harvard Deusto Business Review*, 291, 52–62.
- Capa, L., Benítez, R., & Capa, X. (2018). El liderazgo como fuente de ventaja competitiva para las organizaciones. *Universidad y Sociedad*, 10(2), 273–284.
- DEC. (2019). *Employee experience*. Asociaciondec. <https://asociaciondec.org/wp-content/uploads/2019/06/Ficha-Tecnica-Viernes-DEC-Employee-Experience.pdf>
- Fiedler, F. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. Macgraw.
- Gil, P. (2020). Modelo Apreciación Desempeño 360 Grados, *Academia*. <https://uccuyo.academia.edu/PaulaGilPalavecino>
- Goleman, D. (2018). *Cómo ser un líder ¿Por qué la inteligencia emocional sí importa?* Penguin Random House Grupo Editorial.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1988). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Prentice-Hall.
- House, R., & Mitchell, T. (1974). Path goal theory of leadership. *Contemporary Business*, 7(3), 81–98.
- Hughes, R., Ginnett, R., & Curphy, G. (2007). *Liderazgo. Cómo aprovechar las lecciones de la experiencia*. McGraw Hill.

- Inceoglu, I., Thomas, G., Chu, C., Plans, D., & Gerbasi, A. (2018). Leadership behavior and employee well-being: An integrated review and a future research agenda. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 179-202.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.006>
- Itam, U., & Ghosh, N. (2020). Employee Experience Management. *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals*, 11(2), 39-49. <https://doi.org/10.4018/ijhctip.2020040103>
- IZO. (2020). *Employee Experience Strategy*. Asociaciondec.
https://asociaciondec.org/wp-content/uploads/2020/10/Metodologia_Employee-Experience-Strategy_IZO.pdf
- Jepsen, D., & Rousseau, D. (2016). Uncovering the role of Managerial Evidence Use in the Employee Experience of Leadership and Learning. Academy of Management HR International Conference - University of New South Wales, 2.
- Kaplan, K. (2016, 16 abril). *Nielsen Norman Group: UX Research, Training, and Consulting*. Nielsen Norman Group.
<https://www.nngroup.com/articles/customer-journey-mapping/>
- Khan, M., Khan, I., & Afaq, Q. (2014). The Styles of Leadership: A Critical Review. *Public Policy and Administration Research*, 5(3), 87-92.
<https://www.iiste.org/Journals/index.php/PPAR/article/download/20878/21131>
- Lavinia, D. (2018). Employee Experience - An Answer To The Deficit Of Talents, In The Fourth Industrial Revolution. *Quality - Access to Success*, 19(116), 9-14.
- Lewin, K. (1955). *A dynamic theory of personality*. McGraw·Hill.
- Maylett, T., & Wride, M. (2017). *The Employee Experience How to attract talent, Retain toppers, and drive results*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

- McCall, M., & Lombardo, M. (1983). What makes a top executive? *Psychology Today*, 26–31.
- McGregor, D. (1985). *The Human Side of Enterprise, Annotated Edition* (Annotated ed.). McGraw-Hill Companies.
- Morgan, J., & Goldsmith, M. (2017). *The Employee Experience Advantage: How to Win the War for Talent by Giving Employees the Workspaces they Want, the Tools they Need, and a Culture They Can Celebrate*. Wiley.
- Pérez, A., & Centera, F. (2020). *Lider Sherpa: más alto, más lejos, más rapido*. Ramon Arces.
- Piedras, A., & Olivia, S. (2019). La experiencia del empleado en la empresa digital. *KPMG*, 3–15.
- Plaskoff, J. (2017). Employee experience: the new human resource management approach. *Strategic HR Review*, 16(3), 136–141. <https://doi.org/10.1108/shr-12-2016-0108>
- Prayogi, M. A., & Lesmana, M. T. (2021). The Influence of Leadership Style and Motivation on the Performance of Employees. *Proceedings of the Conference on International Issues in Business and Economics Research (CIIBER 2019)*. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.210121.019>
- Pozo, M. (2018). *La Experiencia del Empleado Como Estrategia del Modelo de Gestión de Recursos Humanos en Un Contexto Vuca Caso: HERBALIFE NUTRITION* [Tesis de Maestría]. Universidad de Buenos Aires.
- Purbasari, T., & Abadi, F. (2022). The Influence of Organizational Culture, Leadership Style on Employee Experience Has An impact on retention. *Jurnal ilmiah akuntansi dan keuangan*, 4(3), 1254-1266.

- Ratnawati, E., Sukidjo, S., & Efendi, R. (2020). The Effect of Work Motivation and Work Experience on Employee Performance. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 7(8), 109-116.
<https://doi.org/10.18415/ijmmu.v7i8.1809>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2018). *Administracion* (13.^a ed.). Pearson Educación de México.
- Rozo, A., Flórez, A., & Gutiérrez, C. (2019). Liderazgo organizacional como elemento clave para la dirección estratégica. *Aibi revista de investigación, administración e ingeniería*, 23(46), 62–68. <https://doi.org/10.15649/2346030x.543>
- Sánchez, J., Montalván, S., Aguirre, I. & Condolo, C. (2016). Teorías de liderazgo contemporáneo: análisis de la dinámica relacional. *Oikos*.
<https://doi.org/10.29344/07184670.37.1003>
- Shenoy, V., & Uchil, R. (2018). Influence of Cultural Environment Factors in Creating Employee Experience and Its Impact on Employee Engagement: An Employee Perspective. *International Journal of Business Insights & Transformation*, 11(2).
- Soni, K., Chawla, R., & Sengar, R. (2017). Relationship between Job Satisfaction and Employee Experience. *Journal of General Management Researc*, 4(2), 41-48.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature. *The Journal of Psychology*, 25(1), 35–71.
<https://doi.org/10.1080/00223980.1948.9917362>
- Uchil, R., & Shenoy. (2018). Influence of Cultural Environment Factors in Creating Employee Experience and Its Impact on Employee Engagement: An Employee Perspective. *International Journal of Business Insights and Transformation*, 11(2), 28-33.

- Vásquez, S., Benal, J., & Liesa, M. (2014). La conceptualización del liderazgo: una aproximación desde la práctica educativa REICE. *Revista Iberoamericana sobre Yopan, J., Palmero, N., & Santos, J. (2020). Cultura Organizacional Controversias y Concurrencias Latinoamericanas. Asociación Latinoamericana de Sociología, 11(20), 263–289.*
- Vieira De Souza, J., & Gadotti Dos Anjos, S. (2014). La gestión de la excelencia en la Hotelería basileña Influencia de los criterios liderazgo y estrategia en los resultados del desempeño. *Estudios y Perspectivas en Turismo, 23, 730–748*

ANEXO

USO Y VALIDEZ DE INSTRUMENTO UTILIZADO

Documento utilizado

Paula Gil Palavecino
Universidad Católica de Cuyo, Facultad de Filosofía y humanidades, Graduate Student | El Salvador +4
7 Followers | 4 Following | 86 Total Views

MODELO APRECIACION DESEMPEÑO 360 GRADOS
+ Save to Library | Download | Compare Citation Rank | 76 Views

RELATED AUTHORS

- Mariela Delgadillo
Universidad Regiomontana, Estudiantil, Graduate Student
- jenny angelica niño parada
- Erick Bien

Validez del instrumento

El resultado de la primera prueba realizada al instrumento referida a la consistencia interna obtuvo un alfa de Cronbach de 0.942, que aunque algunos autores indican que pudiera implicar redundancia en los ítems (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018), se considera un valor aceptable (el valor teórico de alfa es 1, y en general, de acuerdo a la literatura, un alfa mayor o igual 0.80 se considera aceptable).

También se determinó la validez del instrumento a través del análisis factorial, obteniendo primeramente una medida aceptable de KMO (0.937), y un nivel de significación de la prueba de esfericidad de Bartlett de 0, con lo cual se confirmó que merecía la pena realizar el análisis factorial.

La tabla 2 de varianza total explicada por los autovalores iniciales obtenidos mediante el método de extracción de máxima verosimilitud. Se puede observar que para el cálculo de los autovalores iniciales se define un factor por cada uno de los ítems que componen el instrumento, de tal manera que los 25 ítems en conjunto explican el 100% de la varianza total del modelo. Como se observa en el segundo apartado de la tabla "sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción", se extraen tanto factores como autovalores mayores que 1, en este caso hay 5 autovalores mayores que 1, lo que es un buen indicador desde el punto de vista del número idóneo de factores, por lo que el software extrae 5 factores que consiguen explicar un 56.9% de la varianza de los datos originales. La información de esta tabla puede utilizarse para tomar una decisión sobre el número idóneo de atributos o factores que deben extraerse.

Factor	Autovalores iniciales		Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación				
	Total	% de la varianza	Total	% de la varianza	Total	% de la varianza			
1	10.722	42.887	42.887	9.998	39.092	4.077	16.307	16.307	
2	1.773	7.081	49.978	1.750	7.037	47.029	9.104	12.416	28.723
3	1.481	5.822	55.900	1.096	4.303	51.422	2.647	10.587	39.310
4	1.147	4.587	62.497	0.718	2.690	54.518	2.256	9.426	48.736
5	1.084	4.338	64.923	703.	2.912	56.930	2.348	8.184	56.930
6	0.815	3.281	69.085						
7	732	2.928	71.015						
8	687	2.748	73.763						
9	653	2.613	76.374						
10	687	2.347	78.721						
11	552	2.129	80.850						
12	610	2.040	82.890						
13	487	1.949	84.839						
14	461	1.842	86.681						
15	432	1.728	88.409						
16	405	1.622	90.031						
17	389	1.477	91.558						
18	359	1.436	93.044						
19	348	1.352	94.336						
20	319	1.274	95.610						
21	295	1.065	96.676						
22	258	1.030	97.706						
23	218	0.711	98.576						
24	211	0.842	99.419						
25	145	0.581	100.000						

Elaboración propia con datos arrojadados por el análisis factorial de SPSS.

Uso del instrumento

The screenshot shows a web browser window with the URL `support.academia.edu/faq/en-us/articles/360043939793-Are-Papers-on-Academia-Free-`. The browser's address bar and tabs are visible at the top. The page header features the 'ACADEMIA' logo on the left and 'Submit a request' and 'Sign in' links on the right. Below the header is a navigation breadcrumb: 'Academia > Academia Free Features > General'. A search bar is located on the right side of the page. The main content area is titled 'Articles in this section' and lists several related articles: 'Are Papers on Academia Free?' (highlighted), 'How Do Papers Get on My Newsfeed?', 'How Can I Access My Profile?', 'Searching Academia', 'Searching for Relevant Papers', 'Contact Us', and 'My Library'. The main article, 'Are Papers on Academia Free?', is authored by Hannah and was updated 1 year ago. It includes a 'Follow' button. The article text states: 'All papers on Academia are free to read and download. All you need is an Academia account to download; you don't even need an account to read on the site!'. It also provides a warning: 'Keep in mind that sometimes authors or uploaders may choose to only upload a partial piece of a document, such as a cover, excerpt, table of contents, or paper preview. Uploading to Academia Premium will not expose the full paper to you. Instead, we recommend contacting the uploader or author to see if they can provide a full version of the paper to you.' A final note mentions that if payment is requested, it may be due to a non-Academia website, and that Academia is not liable for such payments.

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, María de los Ángeles Machuca Jaramillo, con C.C: # 0922066154 autora del trabajo de titulación: *Análisis de la incidencia del desarrollo del liderazgo en el employee experience de una empresa del sector cacaoero* previo a la obtención del grado de **MAGISTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO** 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 graduación 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 graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, a 1 día del mes de junio del año 2023



Nombre: Machuca Jaramillo María de los Ángeles

C.C: 0922066154



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Análisis de la incidencia del desarrollo del liderazgo en el employee experience de una empresa del sector cacaoero.		
AUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Machuca Jaramillo, María de los Ángeles		
REVISOR/TUTOR (apellidos/nombres):	Tobed Cabello, Jenifer Pilar		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
UNIDAD/FACULTAD:	Sistema de Posgrado		
MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:	Maestría en Gestión del Talento Humano		
GRADO OBTENIDO:	Magister en Gestión del Talento Humano		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	1 de junio del 2023	No. DE PÁGINAS:	100
ÁREAS TEMÁTICAS:	Liderazgo, Employee Experience		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Liderazgo, Motivación, Comunicación		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):	Las empresas actualmente se preocupan por el bienestar de sus colaboradores por lo cual han desarrollado estrategias organizacionales que crean un ambiente laboral favorables para el cumplimiento de las actividades cotidianas, una de ellas es la experiencia del empleado o employee experience que se focaliza en brindar beneficios tangibles e intangibles con la finalidad de mejorar sus condiciones laborales. Uno de los componentes de la experiencia del empleado es el liderazgo. Se ha seleccionado una empresa del sector cacaoero para realizar un estudio de incidencia entre liderazgo y el employee experince, la muestra poblacional en este caso se basa en los mandos altos y medios del área de producción, a quienes se les aplico dos evaluaciones de rendición de desempeño, la primera corresponde a una evaluación 360 donde sus compañeros evalúan su liderazgo en base algunos componentes y la segunda corresponde a un kompedisc que enfocado a descubrir las competencias naturales de los individuos evaluados. Los resultados arrojaron que actualmente existen falencias en el liderazgo que ejecutan los lideres del área de producción principalmente en temas relacionados a comunicación, motivación, desarrollo de otros y actitud colaborativa, por lo cual se propone un programa de liderazgo denominada LEAD experience para potencializar estas competencias y así crear una experiencia del empleado que realmente sea percibida y vivenciada por los lideres del áreas, pero a su vez por los colaboradores de cada uno de los equipos, fortaleciendo así todo el employee experience de la empresa.		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-4-5119161 / 0985803961	E-mail: maria.machuca01@cu.ucsg.edu.ec / angiemachucaj@gmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:	Nombre: Bustos Goya, Zoila Rosa		
	Teléfono: +593-9-02410481		
	E-mail: zoila.bustos@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			