



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA:

**Gestión del talento humano a través del diseño de experiencia para
fidelizar al colaborador**

AUTOR:

Rodríguez Valenzuela Ana Cristina

**Componente práctico del examen complejo previo a la obtención del
título de Licenciatura en Administración de Empresas**

TUTORA

Paola Alexandra Traverso Holguín

Guayaquil, Ecuador

26 de agosto del 2024



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente **componente práctico del examen complejo**, fue realizado en su totalidad por Rodríguez Valenzuela Ana Cristina, como requerimiento para la obtención del título de Licenciatura en Administración de Empresas.

TUTOR (A)

f. _____
Traverso Holguín Paola Alexandra

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____
Pico Versoza Lucía Magdalena

Guayaquil, a los 26 del mes de agosto del año 2024



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Rodríguez Valenzuela Ana Cristina**

DECLARO QUE:

El componente práctico del examen complejo, **Gestión del talento humano a través del diseño de experiencia para fidelizar al colaborador** previo a la obtención del título de **Licenciatura en Administración de Empresas**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

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

Guayaquil, a los 26 del mes de agosto del año 2024

LA AUTORA

f. _____

Rodríguez Valenzuela Ana Cristina



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORIZACIÓN

Yo, **Rodríguez Valenzuela Ana Cristina**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución el **componente práctico del examen complejo Gestión del talento humano a través del diseño de experiencia para fidelizar al colaborador**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 26 del mes de agosto del año 2024

LA AUTORA:

f. _____

Rodríguez Valenzuela Ana Cristina



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Reporte Compilatio

 CERTIFICADO DE ANÁLISIS
magister

__Ana Rodriguez

3%
Textos sospechosos

< 1% Similitudes
0% similitudes entre comillas
0% entre las fuentes mencionadas

< 1% Idiomas no reconocidos

2% Textos potencialmente generados por la IA

Nombre del documento: __Ana Rodriguez.docx	Depositante: Paola Alexandra Traverso Holguin	Número de palabras: 10.221
ID del documento: fdfa9adb6f99aabcdc764fcd45ed6d87970c870f	Fecha de depósito: 16/8/2024	Número de caracteres: 66.805
Tamaño del documento original: 1,31 MB	Tipo de carga: interface	
Autores: []	fecha de fin de análisis: 16/8/2024	

TUTORA

f. _____
Paola Alexandra Traverso Holguin

Estudiante

f. _____

Rodríguez Valenzuela Ana Cristina



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

Ec. Pico Versoza, Lucía, Mgs.
DIRECTORA DE CARRERA

f. _____

Ing. Bajaña Villagómez Yanina, Ph.D.
Miembro II (revisor)

f. _____

Ec. Coello Cazar, David, Mgs.
Miembro III

ÍNDICE

RESUMEN.....	X
ABSTRACT.....	XI
INTRODUCCIÓN	2
Antecedentes	2
Rotación de Empleados	2
Absentismo o Ausentismo.....	3
Presentismo o "Quiet Quitting"	3
La Gran Renuncia.....	3
Costos de la Salida de un Colaborador.....	4
Legislación contra el acoso laboral en América Latina	6
Planteamiento del Problema.....	7
Objetivo General	9
Delimitación del Estudio.....	10
Postura personal	10
DESARROLLO.....	11
Marco Referencial.....	11
MARCO CONCEPTUAL.....	12
Recursos Humanos	12
Rotación de Personal.....	13
Ausentismo.....	13
Experiencia del Empleado.....	14
Glosario	14
MARCO TEÓRICO.....	15
Teorías de la Gestión del Talento Humano	15
Experimento Hawthorne	15
Teoría de Recursos Humanos.....	16
Teoría de la Motivación (Maslow, Herzberg).....	17
Teoría del Capital Humano	17
Experiencia del empleado	18
Metodología Design Thinking para creación de experiencias	20
Índice de felicidad – Happiness Report.....	21
METODOLOGÍA	23
Tipo de Investigación	23
Alcance.....	24
Enfoque	24
Métodos.....	24
Instrumentos	24
Población.....	25
RESULTADOS	27
Discusión de Resultados.....	28
CONCLUSIONES	30
Referencias bibliográficas	32
Anexo	39
Anexo 1. Cuestionario Employee Experience de Jacob Morgan	39

Índice de Tablas

Tabla 1 <i>Indicadores Empresariales de la Ciudad de Ibarra</i>	24
Tabla 2 <i>Pregunta de Conocimiento del Modelo de Diseño de Experiencia de Empleado</i>	26
Tabla 3 <i>Cuestionario "Employee Experience" de Jacob Morgan</i>	26

Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i> Árbol de problema	8
<i>Figura 2.</i> Experiencia del empleado.	17
<i>Figura 3.</i> Modelo de Design Thinking.....	20
<i>Figura 4.</i> Relación de la escala de felicidad y los elementos de beneficio del trabajo profesional en empresas españolas del año 2019.	21
<i>Figura 5.</i> Nivel de felicidad y las funciones del trabajo, escala insatisfacción, neutral, satisfacción.	22
<i>Figura 6.</i> Resultados del Cuestionario Employee Experience a trabajadores microempresarios de la ciudad de Ibarra.	27

RESUMEN

El presente estudio titulado Gestión del talento humano a través del diseño de experiencia para fidelizar al colaborador, es un ensayo argumentativo que se contextualiza en la gestión del talento humano como un elemento fundamental para que la organización sea competitiva e innovadora. El objetivo general del estudio es analizar la gestión del talento humano a través del diseño de experiencias que permitan fidelizar a los colaboradores, abordando de manera integral los factores que influyen en la rotación de personal, el presentismo o renuncia silenciosa, y los desafíos específicos que enfrentan las empresas familiares en diversos contextos sociales y geográficos. La metodología empleada es de tipo documental, con un enfoque cuantitativo y alcance descriptivo, utilizando métodos inductivo, deductivo y analítico. Se aplicaron entrevistas a gerentes y encuestas a trabajadores del sector comercial de Ibarra, Ecuador. Los resultados mostraron una percepción positiva de los microempresarios de la ciudad de Ibarra respecto a la gestión del talento humano, aunque hay áreas que necesitan mejorar. Solo el 35% de los encuestados están satisfechos con las opciones de espacio de trabajo y el 40% con la flexibilidad laboral. El 60% cree que los espacios reflejan los valores organizacionales, y el 65% siente un propósito en su trabajo, mientras que el 70% se considera tratado de manera justa. Además, el 65% se siente valorado y el 60% ve a sus gerentes como mentores. Aunque el 65% tiene una percepción positiva de la marca de su organización, solo el 60% considera adecuada la tecnología utilizada. También, el 65% cree que su organización es diversa e inclusiva, e invierte en el bienestar de los empleados.

Palabras Clave: empleados, gestión, fidelización, rotación, experiencias, productividad.

ABSTRACT

The present study entitled Management of human talent through experience design to build employee loyalty, is an argumentative essay, which is contextualized in the management of human talent as a fundamental element for the organization to be competitive and innovative. The general objective of the study is to analyze the management of human talent through the design of experiences that allow employee loyalty, comprehensively addressing the factors that influence staff turnover, presenteeism or silent resignation, and the specific challenges that Facing family businesses in diverse social and geographic contexts. The methodology used is documentary type, with a quantitative approach and descriptive scope, using inductive, deductive and analytical methods. Interviews were applied to managers and surveys to workers in the commercial sector of Ibarra, Ecuador. The results showed a positive perception of microentrepreneurs in the city of Ibarra regarding the management of human talent, although there are areas that need improvement. Only 35% of respondents are satisfied with workspace options and 40% with work flexibility. 60% believe spaces reflect organizational values, and 65% feel purpose in their work, while 70% consider themselves treated fairly. Additionally, 65% feel valued and 60% see their managers as mentors. Although 65% have a positive perception of their organization's brand, only 60% consider the technology used adequate. Additionally, 65% believe their organization is diverse and inclusive, and invests in employee well-being.

Keywords: employees, management, loyalty, rotation, experiences, productivity.

INTRODUCCIÓN

Antecedentes

La gestión del talento humano se ha convertido en una prioridad estratégica para las organizaciones, en la actualidad las empresas miran hacia la competitividad y la innovación como los elementos que permiten cumplir con sus propósitos organizacionales y de éxito en el mercado.

Sin embargo, pese a los avances en la gestión del talento humano, las organizaciones aún enfrentan desafíos críticos en la fidelización de sus colaboradores, debido a que estos tienen sus propias motivaciones intrínsecas y extrínsecas.

Según lo revisado en la bibliografía actual se encuentra que existen tres variables importantes que son: Rotación de empleados, ausentismo y el presentismo también conocido como renuncia silenciosa.

Rotación de Empleados

La rotación de empleados es una situación compleja que puede ser generada por diversos factores. Entre las principales se encuentran la falta de oportunidades de desarrollo profesional, condiciones laborales inadecuadas, falta de reconocimiento y valoración, de igual manera un clima organizacional desfavorable. Estudios muestran que un liderazgo deficiente y la falta de alineación entre los valores del empleado y la cultura de la empresa también contribuyen significativamente a la decisión de los empleados de abandonar una organización. La rotación voluntaria puede generar un ambiente de incertidumbre y reducir la moral de los equipos que permanecen.

Según el estudio de Dwyer et al. (2020), es posible predecir la intención de los empleados de cambiar de trabajo en el sector manufacturero analizando varios factores, como el apoyo que perciben de la organización y el agotamiento laboral. Por su parte, Andrews et al. (2020) analiza las estrategias para reducir la rotación de empleados en pequeñas y medianas empresas (PyMEs). Ofrecer beneficios adecuados y crear un ambiente de trabajo positivo puede disminuir notablemente las ganas de los empleados de dejar la empresa. Siguiendo esta

perspectiva, aumentar la satisfacción laboral y personal de los trabajadores es importante para mejorar su fidelidad.

Absentismo o Ausentismo

La ausencia laboral frecuente y sin justificación, conocida como absentismo laboral, es un reto significativo para las organizaciones. Este comportamiento puede surgir por razones personales como problemas de salud, estrés o situaciones familiares, además de factores laborales como la insatisfacción, un ambiente de trabajo negativo y falta de motivación. El absentismo disminuye la productividad, a esto se suma el aumento de la carga de trabajo para los demás colaboradores y puede afectar el logro de los objetivos de la organización (Miraglia y Johns, 2020).

Presentismo o "Quiet Quitting"

La renuncia silenciosa, conocida también como presentismo, describe la situación en la que los empleados están presentes en el trabajo, pero no están totalmente comprometidos ni productivos. Este fenómeno puede ser tan dañino como el absentismo físico, ya que resulta en una pérdida de eficiencia y productividad. Según Johns (2010), esto puede deberse a problemas de salud, falta de motivación y conflictos personales o laborales. El estudio de Schaufeli y Bakker (2004) mostró también impacta notablemente en la reducción del rendimiento laboral y puede llevar a un deterioro en la salud mental y física de los empleados. Además, Hemp (2004) señala que puede costar a las organizaciones más que el absentismo debido a la baja productividad y el aumento de errores en el trabajo.

La "renuncia silenciosa" o "quiet quitting" se refiere a aquellos empleados que, aunque no dejan oficialmente sus puestos, reducen considerablemente su compromiso y esfuerzo, cumpliendo solo con lo mínimo necesario. Este comportamiento puede surgir por desmotivación, falta de reconocimiento y agotamiento, y presenta un desafío para la gestión del talento humano, ya que, aunque menos visible, puede ser igualmente dañino para la organización (Bowles, 2020). El presentismo puede impactar negativamente en la productividad y la calidad del trabajo, creando un ambiente laboral menos eficiente y más estresante para los empleados que sí están comprometidos.

La Gran Renuncia

Durante la pandemia de COVID-19, ocurrió un fenómeno llamado "La Gran Renuncia", donde alrededor de 55 millones de empleados en Estados Unidos dejaron sus trabajos. A nivel

mundial, la cifra es aún mayor, ya que muchas personas buscaban mejores condiciones laborales, un equilibrio entre la vida laboral y personal, y oportunidades que se ajustaran mejor a sus valores y expectativas (Bureau of Labor Statistics, 2022). Este fenómeno resaltó la necesidad de estrategias efectivas para retener a los empleados (Grigore, 2020). Las organizaciones deben ajustar sus políticas para mejorar la satisfacción y el compromiso de los empleados, ya que la falta de estas estrategias puede llevar a una alta rotación y a la pérdida de talento valioso. "La Gran Renuncia" ha revelado problemas sistémicos en las condiciones laborales previas a la pandemia, obligando a las empresas a reevaluar sus prácticas de gestión del talento humano. Este fenómeno ha tenido un impacto global, afectando a Estados Unidos, y a Latinoamérica donde las políticas públicas flexibilizaron el despido ablandando las obligaciones patronales esto ha generado el incremento de la renuncia de empleados en busca de mejores oportunidades laborales (World Economic Forum, 2022).

Costos de la Salida de un Colaborador

Cuando un colaborador se va, la organización incurre en costos directos e indirectos. Los costos directos incluyen gastos de reclutamiento, selección, contratación y capacitación de nuevos empleados. Los costos indirectos abarcan la pérdida de conocimiento y experiencia, la disminución de la moral y productividad del equipo, y el tiempo necesario para la integración del nuevo empleado. Estudios indican que reemplazar a un empleado puede costar entre seis y nueve meses de su salario, dependiendo de su nivel y especialización.

Costos de reemplazo: Según la Society for Human Resource Management (SHRM), el costo promedio de reemplazar a un empleado puede ser hasta el 50-60% de su salario anual. Para roles más especializados, este costo puede aumentar hasta el 200% debido al proceso más riguroso y costoso de selección y la capacitación intensiva requerida (SHRM, 2020).

Costos indirectos: La revista Harvard Business Review menciona que los costos indirectos, como la pérdida de productividad y la baja moral del equipo, pueden ser significativos. Estiman que el costo total de reemplazar a un empleado puede ser entre 1.5 y 2 veces su salario anual (Harvard Business Review, 2021). Estos costos indirectos, aunque difíciles de cuantificar, tienen un impacto profundo en la operación diaria de la empresa.

Impacto en la productividad: Un informe de Gallup señala que los equipos con alta rotación tienden a ser menos productivos. Los empleados nuevos necesitan tiempo para alcanzar el

mismo nivel de productividad que sus predecesores, lo cual puede llevar de seis meses a un año (Gallup, 2019). Durante este periodo, la empresa puede experimentar una disminución en el rendimiento y en la calidad del trabajo, afectando la satisfacción del cliente y la competitividad en el mercado.

Costos de contratación y formación: Según el Work Institute, las empresas en EE.UU. gastan aproximadamente \$15,000 USD por empleado en costos de contratación y formación (Work Institute, 2020). Este cálculo incluye costos de publicidad de la vacante, entrevistas, selección y capacitación inicial.

Impacto en la moral y la cultura organizacional: La rotación de personal puede afectar negativamente la moral de los empleados restantes y la cultura organizacional. Un estudio en la *Journal of Applied Psychology* encontró que la alta rotación está asociada con una disminución en la satisfacción laboral y el compromiso de los empleados (*Journal of Applied Psychology*, 2018).

Diseñar experiencias para fidelizar a los colaboradores se presenta como una herramienta crucial para retener el talento y maximizar el rendimiento organizacional. Según un estudio de Gallup (2019), las empresas con altos niveles de compromiso de los empleados son un 21% más rentables en comparación con aquellas con bajos niveles de compromiso. Un artículo en el *Journal of Business Research* (2020) menciona que "las estrategias centradas en la experiencia del empleado mejoran la retención, potencian la productividad y la innovación" (Smith, 2020). En un entorno laboral en constante cambio, caracterizado por la volatilidad y la incertidumbre (entorno VUCA), las organizaciones deben adaptarse a las nuevas expectativas y necesidades de sus empleados. En un contexto post-pandemia, donde la flexibilidad y el bienestar son más relevantes, es crucial desarrollar estrategias innovadoras y resilientes para mantener y fortalecer el capital humano.

La pandemia de COVID-19 aceleró la transformación digital y cambió significativamente la dinámica del lugar de trabajo. Según la Society for Human Resource Management (2021), "el 52% de los empleados considera que la experiencia de trabajo remoto ha influido positivamente en su percepción de equilibrio entre la vida laboral y personal" (Johnson, 2021).

La globalización y la diversidad en el lugar de trabajo también han añadido complejidad a la gestión del talento humano. El *International Journal of Human Resource Management* (2022) argumenta que "las organizaciones deben adoptar un enfoque inclusivo y personalizado para revisar las diversas expectativas de una fuerza laboral multicultural" (García & Lee, 2022). Esto permite mejorar la retención del talento, sino que también fomenta un ambiente de trabajo inclusivo y respetuoso.

En los países de habla hispana, la retención del talento humano también ha sido estudiada. García y Ramírez (2021) afirman que "el diseño de una experiencia laboral positiva es clave para la fidelización de los empleados en las empresas latinoamericanas" (García & Ramírez, 2021). Pérez y González (2020) destacan que "la implementación de políticas de bienestar y desarrollo profesional contribuye significativamente a la retención del talento" (Pérez & González, 2020).

Hay algunos estudios a cerca de la retención del talento humano como los de la *Revista Latinoamericana de Psicología Organizacional* (2019) que indican "las empresas que invierten en el desarrollo personal y profesional de sus empleados logran reducir significativamente las tasas de rotación" (López, 2019). Martínez y Hernández (2018) afirman a cerca de la importancia de la comunicación efectiva y el reconocimiento en la fidelización del personal (Martínez & Hernández, 2018).

La gestión del talento humano a través del diseño de experiencias para fidelizar a los colaboradores se presenta como una estrategia integral para establecer los desafíos contemporáneos del entorno laboral. Estos estudios hablan de la necesidad de adoptar prácticas innovadoras y centradas en el empleado para asegurar la retención del talento y mejorar la competitividad organizacional en un mercado global en constante evolución.

Legislación contra el acoso laboral en América Latina

En América Latina, varios países han implementado leyes específicas para evidenciar y prevenir el acoso laboral. Por ejemplo, en Colombia, la Ley 1010 de 2006 establece medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otras conductas en el trabajo. Esta normativa define claramente el acoso laboral, detalla las conductas que lo constituyen y establece procedimientos para la denuncia y sanción de estas conductas. De manera similar, en México, la Ley Federal del Trabajo incluye disposiciones que obligan a los empleadores a

implementar medidas preventivas y a tomar acciones correctivas en casos de acoso laboral (Ley Federal del Trabajo, 2020). Estas leyes reflejan un compromiso regional para garantizar un entorno laboral libre de violencia y acoso, promoviendo así la salud mental y física de los trabajadores.

En Ecuador, la Ley Orgánica Reformativa para Prevenir el Acoso Laboral fue aprobada para proteger a los trabajadores de cualquier forma de acoso o violencia en el ámbito laboral. Esta normativa prohíbe toda forma de discriminación, acoso o acto de violencia, sea directa o indirecta, que afecte a los trabajadores, especialmente a las mujeres en el trabajo. La ley incluye disposiciones específicas en el Código del Trabajo, particularmente en los artículos 42 y 173, que regulan la violencia y el acoso en el entorno laboral (Ley Orgánica Reformativa para Prevenir el Acoso Laboral, 2024). Esta legislación representa un avance significativo en la protección de los derechos laborales y busca crear un ambiente de trabajo seguro y respetuoso para todos los empleados.

Planteamiento del Problema

En Ecuador, las estadísticas muestran datos importantes sobre renunciadas y despidos. Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), la tasa de desempleo en enero de 2023 fue del 5,4%, un aumento respecto al mes anterior, reflejando un total de 458.573 personas sin empleo en el país. Este incremento es notable en las áreas urbanas, donde la tasa de desempleo llegó al 7,4% (El Productor, 2023).

La Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU) del INEC muestra que la tasa de empleo pleno en enero de 2023 se situó en el 33,1%, mostrando una leve mejora en comparación con el año anterior. Sin embargo, el subempleo se mantuvo casi estable, con una tasa del 22,6% (INEC, 2023).

Estas cifras resaltan la necesidad de implementar estrategias para retener y fidelizar empleados, mitigando así los efectos negativos de la alta rotación laboral. Es crucial que las organizaciones adapten sus políticas para mejorar la satisfacción y el compromiso de los empleados, contribuyendo al crecimiento económico del país.

La rotación de personal es un problema que afecta negativamente a las organizaciones, generando altos costos asociados con la búsqueda, selección y capacitación de nuevos

empleados. Además, la pérdida de conocimiento y experiencia puede reducir la eficiencia y competitividad de la empresa. Las causas más comunes de la rotación de personal incluyen la falta de oportunidades de desarrollo profesional, la ausencia de reconocimiento y recompensas, así como un ambiente laboral desmotivador (García & Ramírez, 2021).

El presentismo, o renuncia silenciosa, es otra preocupación para las organizaciones. Este fenómeno ocurre cuando los empleados, aunque presentes físicamente en el trabajo, muestran una baja implicación y compromiso con sus tareas y responsabilidades. Este comportamiento suele deberse a un descontento con las condiciones laborales, falta de motivación o una gestión inadecuada del talento. Según López (2019), "el presentismo puede ser tan perjudicial como la rotación de personal, ya que impacta negativamente en la productividad y en la moral del equipo" (López, 2019, p. 92).

Las empresas familiares enfrentan desafíos particulares en la gestión del talento humano. A menudo, estas organizaciones cuentan con personal que se limita a seguir las directrices de la familia propietaria, sin proponer ideas ni mostrar iniciativa. Este tipo de cultura organizacional puede inhibir la innovación y limitar el crecimiento de la empresa. Pérez y González (2020) señalan que "la falta de un sistema de gestión del talento basado en méritos y el favoritismo hacia los miembros de la familia pueden generar desmotivación y falta de compromiso en el personal no familiar" (Pérez & González, 2020, p. 118).

La experiencia del colaborador es crucial para la retención del talento y la mejora del compromiso organizacional. Un entorno de trabajo positivo que promueva el desarrollo personal y profesional, el reconocimiento y la participación activa de los empleados en la toma de decisiones puede reducir significativamente las tasas de rotación y presentismo. Martínez y Hernández (2018) destacan que "crear una experiencia laboral enriquecedora y significativa es crucial para mantener a los empleados motivados y comprometidos con la misión y los objetivos de la organización" (Martínez & Hernández, 2018, p. 215).

Una empresa que fomenta una cultura de colaboración, empatía y respeto puede crear experiencias significativas para sus colaboradores al implementar prácticas que refuercen estos valores. Por ejemplo, promover un ambiente inclusivo donde se valoren las contribuciones individuales y se fomente el trabajo en equipo, establecer programas de bienestar que atiendan las necesidades físicas y emocionales de los empleados, y reconocer continuamente los logros

y esfuerzos individuales puede fortalecer el sentido de pertenencia y lealtad hacia la organización. Además, capacitar en habilidades blandas como la comunicación efectiva, la empatía y la resolución de conflictos puede contribuir a un ambiente de trabajo más armonioso y productivo, donde los empleados se sientan valorados y apoyados en su crecimiento personal y profesional.

La gestión del talento humano enfrenta desafíos relacionados con la rotación de personal, el presentismo y las particularidades de las empresas familiares. Al mencionar estos problemas mediante el diseño de experiencias que fidelicen a los colaboradores se presenta como una solución integral para mejorar el compromiso y la productividad organizacional, asegurando así la sostenibilidad y el crecimiento de las empresas en un entorno competitivo y en constante cambio.

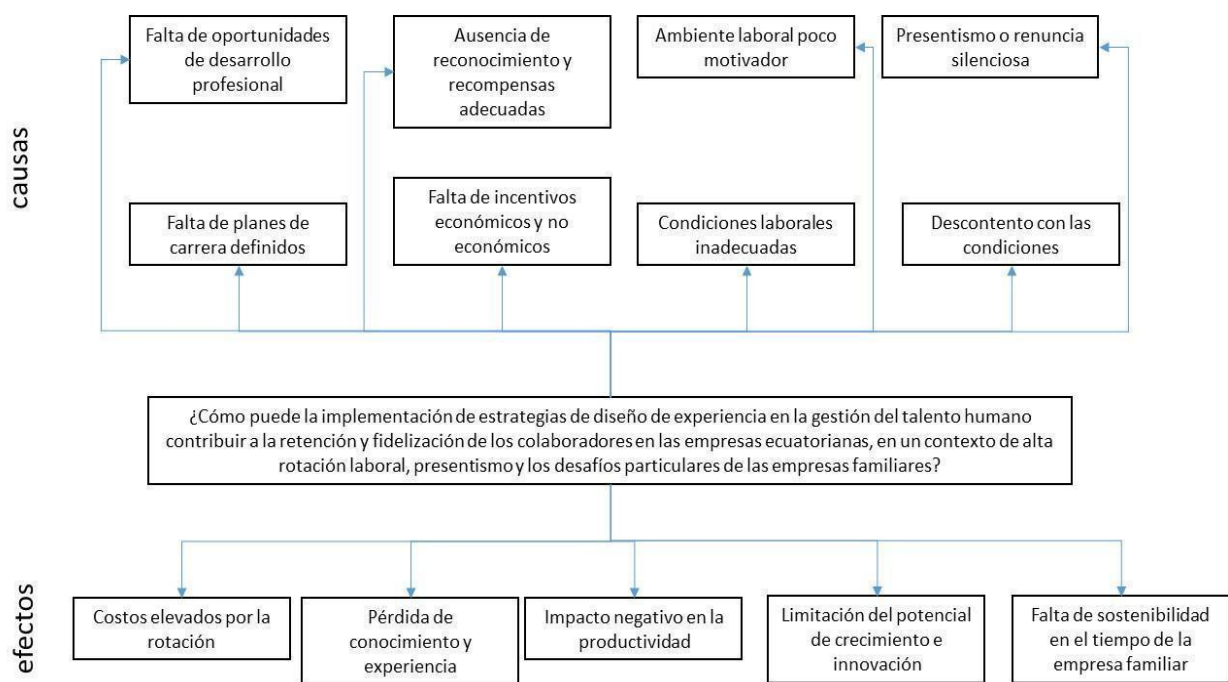


Figura 1. Árbol de problema. Adaptado de García y Ramírez, J. (2021), Martínez y Hernández (2018), Pérez y González (2020)

Objetivo General

El objetivo general del presente ensayo es analizar la gestión del talento humano a través del diseño de experiencias que permitan fidelizar a los colaboradores, abordando de manera integral los factores que influyen en la rotación de personal, el presentismo o renuncia

silenciosa, y los desafíos específicos que enfrentan las empresas familiares en diversos contextos sociales y geográficos.

Delimitación del Estudio

El estudio se enfocó en el año 2024, considerando las tendencias a cerca de la gestión del talento humano en un entorno post-pandemia y de rápida transformación digital. Sin limitarse a una región específica, tiene una dimensión geográfica amplia. El desarrollo de los contenidos será abierto, sin centrarse en una región en particular. Se analizarán estudios y casos de diversas partes del mundo, permitiendo una comprensión más global de las prácticas y desafíos en la gestión del talento humano. Basado en estudios realizados en diferentes contextos sociales y geográficos, el análisis ofrecerá una visión comparativa de las estrategias en la gestión del talento humano para retener a los colaboradores.

Postura personal

Enfrentar los desafíos actuales de las organizaciones requiere gestionar el talento humano mediante el diseño de experiencias para fidelizar a los colaboradores, según una perspectiva académica y práctica. El estudio muestra que un entorno de trabajo motivador y positivo retiene el talento y logra aumentar la productividad y el compromiso de los empleados. Según un estudio de Bersin y Deloitte (2019), "las organizaciones que crean experiencias laborales significativas reportan 2.5 veces más ingresos por empleado que aquellas que no lo hacen" (p. 56). Este dato resalta la importancia de invertir en estrategias que promuevan el bienestar y desarrollo de los empleados.

También se argumenta que políticas de bienestar y reconocimiento pueden reducir los efectos negativos del presentismo y la rotación de personal. Esto coincide con estudios que indican que "la falta de reconocimiento es una de las principales razones por las que los empleados no se sienten comprometidos con su trabajo" (García & Ramírez, 2021, p. 49). Las empresas familiares deben prestar atención a estos aspectos para evitar que una cultura basada en la obediencia pasiva limite la innovación. Un enfoque inclusivo y participativo en la gestión del talento puede transformar estas dinámicas y fomentar una mayor implicación de todos los colaboradores, sin importar su relación con la familia propietaria (Pérez & González, 2020, p. 115).

DESARROLLO

Marco Referencial

La cultura organizacional es el conjunto de sentimientos, tradiciones y formas de interacción entre los grupos existentes en las organizaciones. Este estudio realizado en Ecuador, analizó las dimensiones de la cultura empresarial y cómo influye el liderazgo en su desarrollo organizacional desde la óptica del gerente y los empleados en microempresas. Mediante un enfoque cualitativo, se realizó una entrevista al gerente y encuestas a los trabajadores de una microempresa familiar. Los resultados muestran que la satisfacción del trabajador está asociada con culturas abiertas, orientadas al empleado y con un control adecuado. Se concluye que la importancia de la cultura organizacional radica en identificar nuevos modelos, métodos e instrumentos que permitan a las empresas crecer administrativa, económica y socialmente en un entorno altamente competitivo (Torres Merlo et al., 2021).

La investigación sobre la ausencia en el trabajo en Ecuador investigó las consecuencias de la ausencia de los empleados del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) en Tungurahua en el desempeño organizacional. La idea era establecer una correlación entre la ausencia en el trabajo y el desempeño organizacional a través de los datos del IESS y un tipo de investigación cuantitativo. Los datos mostraron que en 2018 el nivel de absentismo fue más alto que en 2017 y 2019, y que en la mayoría de los casos los empleados se ausentaban del trabajo 4 días debido a un tipo de razón u otro. El análisis en sí mismo mostró que el absentismo laboral contribuye negativamente al rendimiento y la productividad organizacional (Gómez, 2023).

El estudio explora el fenómeno del presentismo laboral en empresas ecuatorianas, definido como la asistencia al trabajo de empleados que no están en condiciones óptimas de salud o productividad. El objetivo principal fue investigar el impacto del presentismo en la eficiencia y rendimiento de las organizaciones en Ecuador. Mediante un enfoque cuantitativo, que incluyó encuestas a empleados y análisis de datos empresariales, los investigadores encontraron que el presentismo era prevalente en sectores como la educación y la salud. Los hallazgos mostraron que, aunque los empleados estaban físicamente presentes, su productividad se veía significativamente reducida, afectando negativamente los resultados globales de las

empresas. El estudio concluyó que implementar políticas de salud y bienestar puede mejorar notablemente el rendimiento organizacional.

El estudio titulado "Modelo de Negocio 'Programa de formación continua a micro emprendedores en la ciudad de Milagro'": considera el proceso de Design Thinking" con el propósito de analizar cómo esta metodología puede ser aplicada para mejorar los procesos de formación continua en microemprendedores, con un enfoque en la optimización de recursos y gestión de talento humano. La metodología utilizada incluye un enfoque cualitativo, empleando entrevistas y talleres participativos con los emprendedores para identificar problemas y generar soluciones innovadoras. El proceso de Design Thinking se dividió en fases de empatizar, definir, idear, prototipar y testar. Los resultados mostraron que la aplicación del Design Thinking permitió identificar de manera efectiva las necesidades y problemas de los microemprendedores, resultando en soluciones más alineadas con sus realidades y limitaciones, además de mejorar la gestión del talento humano promoviendo un ambiente más colaborativo e innovador dentro de las microempresas (Centanaro, 2021).

El estudio de Hinojosa (2019), realiza un proyecto en una empresa privada ecuatoriano que no cuenta con un programa de Employee Experience, con el objetivo de determinar el aporte de esta estrategia en los procedimientos de reclutamiento y selección. Se halló que la mayoría de empresas ecuatorianas no conocen este proceso y son pocas entidades financieras y de salud que lo han implementado en ciertos segmentos de la población, reclutamiento y selección. Además, se determina que el programa Employee Experience genera mejores experiencias en colaboradores, elimina procesos no eficientes, eleva la satisfacción, y que en los procesos de reclutamiento y selección optimiza el tiempo y costos.

MARCO CONCEPTUAL

Recursos Humanos

El liderazgo en gestión de talento humano es el proceso de reclutar, desarrollar y retener a los empleados con el objetivo de maximizar su contribución al éxito de la organización. Ayuda a las organizaciones no solo a seleccionar al empleado adecuado, sino también a desarrollarlo continuamente en su camino profesional para mantener una ventaja competitiva en el mercado. Además, el bienestar organizacional se está convirtiendo en una de las tendencias de RRHH a nivel mundial, incluyendo el bienestar físico, emocional y social de los empleados. Desde un

punto de vista general, se trataba del aumento de la satisfacción y la productividad de los empleados en el lugar de trabajo para crear un ambiente de trabajo sostenible y saludable (Rodríguez et al., 2021).

Rotación de Personal

La tasa de rotación de personal mide el porcentaje de empleados que dejan una empresa durante un período, ya sea voluntaria o involuntariamente. Comprender este indicador es crucial para desarrollar estrategias de retención efectivas y reducir los costos asociados con la alta rotación de personal (Martínez y Hernández, 2018). Además, la fluctuación laboral, o rotación de personal, se refiere al número de personas que ingresan y salen de una empresa en un tiempo determinado. Esta fluctuación puede impactar en la estabilidad y cohesión del equipo, por lo que es vital implementar políticas que fomenten la lealtad y compromiso de los empleados.

Ausentismo

El compromiso organizacional se desarrolla con el tiempo a medida que el empleado obtiene más información sobre la empresa. Es crucial que los gerentes creen las condiciones necesarias para fomentar un alto nivel de compromiso entre los empleados. Esto se logra mediante sistemas de recompensas e incentivos, capacitación y respeto por el trabajo individual. Hellriegel y Sloucum (2010) agregan que el compromiso organizacional se define por la participación activa del empleado, su identificación con la organización, y la aceptación de sus metas y valores. Este compromiso se manifiesta en el deseo del empleado de pertenecer a la organización y su disposición a realizar esfuerzos significativos para su beneficio. Esto resulta en un sentido de identidad y satisfacción laboral, lo que es facilitado por el departamento de recursos humanos a través del empoderamiento de los empleados.

En cuanto al ausentismo laboral, se define como la ausencia de un empleado de su puesto de trabajo durante las horas laborales. Este fenómeno puede surgir por diversas razones y está asociado con la pérdida temporal de horas o días de trabajo, variable dependiente influenciada por factores individuales, grupales y organizativos (Mora et al., 2022). Pero el absentismo refleja indirectamente el conflicto entre los trabajadores y su entorno laboral, siendo común en todos los ámbitos económicos, pero particularmente notable en el sector servicios. Esto impacta significativamente la actividad empresarial, destacando la necesidad de gestionar adecuadamente la relación entre empleados y organizaciones para reducir su incidencia.

Experiencia del Empleado

La experiencia del colaborador es, una necesidad y en respuesta a esta transformación de la organización en la última década, en la cual la voz de los colaboradores ha cobrado importancia y trascendencia, y exige el escenario laboral a la medida de cada uno de los requisitos. Tanto que incluso otros autores y consultores han desarrollado sus propios modelos experienciales teniendo en cuenta dimensiones y prácticas que permitan proyectar lo que se concibe como una experiencia de los colaboradores; es decir, la sensación de que las expectativas, deseos y necesidades de los colaboradores están satisfechos a través de las acciones y estrategias que se implementan en la organización; todo ello en un sentido de orientación para el diseño y construcción de una organización experiencia, orientada al logro de objetivos a través de un elemento tan trascendental como lo son los colaboradores. Personio (2023)

Glosario

Gestión del Talento Humano: Proceso de atraer, desarrollar y retener a los empleados para optimizar su rendimiento y contribuir al éxito organizacional (Zaballa, et al., 2021).

Bienestar Organizacional: Tendencia en Recursos Humanos que abarca el bienestar físico, emocional y social de los empleados (Pérez y González. 2020).

Tasa de Rotación: Indicador que mide el porcentaje de empleados que dejan una empresa durante un período específico Morgan (2017).

Fluctuación Laboral: Número de personas que ingresan y salen de una empresa en un determinado tiempo (Personio, 2023).

Absentismo Laboral: Ausencia del empleado en su puesto de trabajo durante las horas laborales acordadas (Miraglia y Johns, 2020).

Estrés Laboral: Una de las principales causas del ausentismo laboral, que afecta la salud física y mental de los empleados (Kasemsiri y Tocquer, 2022).

Employee Experience (EX): Percepción de los empleados sobre sus interacciones dentro de la organización desde su contratación hasta su salida. (Kasemsiri y Tocquer, 2022).

Compromiso del Empleado: Nivel de entusiasmo y dedicación que un trabajador siente hacia su trabajo y su empresa (López ,2019).

MARCO TEÓRICO

Teorías de la Gestión del Talento Humano

La gestión del talento humano ha sido estudiada desde diferentes perspectivas teóricas a lo largo de los años. La administración científica de Frederick Taylor, desarrollada en los primeros años del siglo XX, es una de las teorías clásicas. Taylor proponía que la eficiencia laboral podía lograrse mediante la aplicación de principios científicos en la gestión de los trabajadores (Taylor, 1911). Esta teoría influyó significativamente en el desarrollo de prácticas de gestión que buscan optimizar la productividad a través de métodos sistemáticos y controlados.

El enfoque de las relaciones humanas, impulsado por Elton Mayo y el Experimento Hawthorne, cambió la perspectiva hacia la importancia de los factores emocionales y sociales en el trabajo. Mayo y sus colegas descubrieron que las condiciones sociales, como la atención del supervisor, influían más en la productividad que las condiciones físicas del trabajo (Mayo, 1933). Estos hallazgos fueron fundamentales para el desarrollo de prácticas de gestión que consideran el bienestar emocional de los empleados.

En los últimos años, la teoría de la Gestión del Talento ha cobrado relevancia. Esta teoría se centra en la atracción, desarrollo y retención de empleados con alto potencial. Collings y Mellahi (2009) destacan que la gestión estratégica del talento es esencial para el éxito organizacional, argumentando que la identificación y el desarrollo de individuos clave pueden proporcionar una ventaja competitiva. La teoría de los recursos basados en la visión (RBV) sostiene que los recursos humanos valiosos pueden ser una fuente de ventaja competitiva sostenible (Barney, 1991).

Experimento Hawthorne

El Experimento Hawthorne, llevado a cabo por Elton Mayo entre 1924 y 1932, es uno de los estudios más influyentes en la gestión y psicología organizacional. Este experimento demostró que los factores sociales y emocionales tienen un impacto significativo en la productividad laboral. Los investigadores encontraron que los trabajadores mejoraban su

desempeño simplemente por el hecho de saber que estaban siendo observados, un fenómeno conocido como el "Efecto Hawthorne"

El estudio inicial se centró en la iluminación y su efecto en la productividad, pero rápidamente se hizo evidente que la atención que recibían los trabajadores era más importante que las condiciones físicas del entorno (Roethlisberger & Dickson, 1939). Este hallazgo subrayó la importancia de la atención social y la percepción de los trabajadores sobre su entorno laboral.

Los estudios de Hawthorne también resaltaron la relevancia de los grupos informales y las dinámicas sociales entre los empleados y que la cohesión social podía aumentar la moral y, en consecuencia, la productividad. Estos descubrimientos han tenido un impacto duradero en las prácticas de gestión, fomentando un mayor enfoque en el bienestar de los empleados (Simply Psychology, 2024).

Teoría de Recursos Humanos

La teoría de recursos humanos se centra en la gestión eficaz de las personas dentro de las organizaciones, considerando a los empleados como activos valiosos que pueden contribuir significativamente al éxito organizacional. Esta teoría surge en oposición a los enfoques tradicionales que trataban a los trabajadores como recursos intercambiables y se enfoca en el desarrollo de capacidades individuales (Ecoembes, 2023).

El modelo de Recursos Humanos enfatiza la importancia de crear un entorno de trabajo que fomente el crecimiento personal. La capacitación y el desarrollo continuo son componentes clave de esta teoría, ya que se considera que los empleados bien formados y motivados son más productivos (Gabriel y Biriowu, 2022). Además, la teoría sostiene que las políticas y prácticas de gestión deben estar alineadas con la estrategia general de la organización para maximizar el desempeño.

Otros estudios muestran que las prácticas efectivas de gestión de recursos humanos, como la selección cuidadosa, la formación, la evaluación del desempeño y la compensación adecuada, logran conducir a mejores resultados organizacionales (Bowles, 2020). Estas prácticas ayudan en el rendimiento organizacional y aumentan la satisfacción de los empleados,

con ello se crea un ciclo positivo de mejora continua dentro de la empresa (Kravariti & Johnston, 2020).

Teoría de la Motivación (Maslow, Herzberg)

Las teorías de la motivación de Maslow y Herzberg han tenido un impacto profundo en la comprensión de lo que impulsa el comportamiento de los empleados en el lugar de trabajo. Abraham Maslow propuso la "Jerarquía de Necesidades", una teoría psicológica que sugiere que las personas están motivadas por una serie de necesidades jerárquicas, desde las más básicas hasta las más avanzadas, como la autorrealización (Maslow, 1943). Según Maslow, una vez que se satisfacen las necesidades básicas de supervivencia y seguridad, las personas buscan satisfacer necesidades sociales, de estima y, finalmente, de autorrealización.

Frederick Herzberg, por otro lado, desarrolló la "Teoría de los Dos Factores", que distingue entre factores motivadores y factores higiénicos que influyen en la satisfacción laboral (Herzberg, 1968). Los factores motivadores, como el reconocimiento, son aquellos que realmente motivan a los empleados a rendir mejor. En contraste, los factores higiénicos, como las condiciones laborales, si bien no motivan por sí mismos, su ausencia puede causar insatisfacción.

Ambas teorías coinciden en que la complejidad de la motivación humana y sugieren que los empleadores deben considerar una variedad de factores para motivar a sus empleados de manera efectiva. La integración de estas teorías en las prácticas de gestión ha llevado a una mayor comprensión de la importancia de mencionar tanto las necesidades intrínsecas como las extrínsecas de los empleados para lograr un entorno laboral productivo (De Boeck, et al., 2018).

Teoría del Capital Humano

La teoría del capital humano postula que las inversiones en educación y formación de las personas aumentan su productividad y, en consecuencia, benefician tanto a los individuos como a las organizaciones. Esta teoría fue popularizada por economistas como Gary Becker, quien argumentó que el conocimiento y las habilidades adquiridas a través de la educación y la experiencia son formas de capital que pueden generar retornos económicos (Becker, 1964).

El concepto de capital humano ha llevado a un mayor énfasis en el desarrollo profesional continuo y la capacitación dentro de las organizaciones. Las empresas que invierten en el desarrollo de sus empleados tienden a ver mejoras en la innovación, la eficiencia y la competitividad (García y Lee, 2022). Además, la teoría sugiere que los empleados con mayores niveles de educación y habilidades tienen más probabilidades de adaptarse a los cambios tecnológicos y de mercado, lo que resulta en una fuerza laboral más flexible y resiliente.

Por otra parte, las políticas de inversión en capital humano, como la formación y el desarrollo profesional, benefician a las organizaciones y tienen un impacto positivo en la economía en general (Miraglia y Johns, 2020). Estas inversiones pueden conducir a una mayor movilidad social y económica, reduciendo las desigualdades y mejorando la calidad de vida de las personas. La teoría del capital humano menciona la importancia de ver a los empleados como activos valiosos cuyo desarrollo continuo es esencial para el éxito organizacional y económico (Gurusinghe et al., 2021).

Experiencia del empleado

La experiencia del empleado es un factor determinante para la efectividad organizacional en las empresas. Esto abarca todas las interacciones que un empleado tiene con su empleador, desde el proceso de contratación hasta su salida de la empresa. La experiencia del empleado afecta su desempeño, el autor propone un modelo de gestión llamado Employee Experience Design Loop (circuito de diseño de la EX), este proceso cuyo antecedente es el Pensamiento de Diseño de (Brow y Kätz, 2009), afirma que existen una intersección de las expectativas, necesidades y deseos del empleado y el diseño que la empresa hace para satisfacerlas

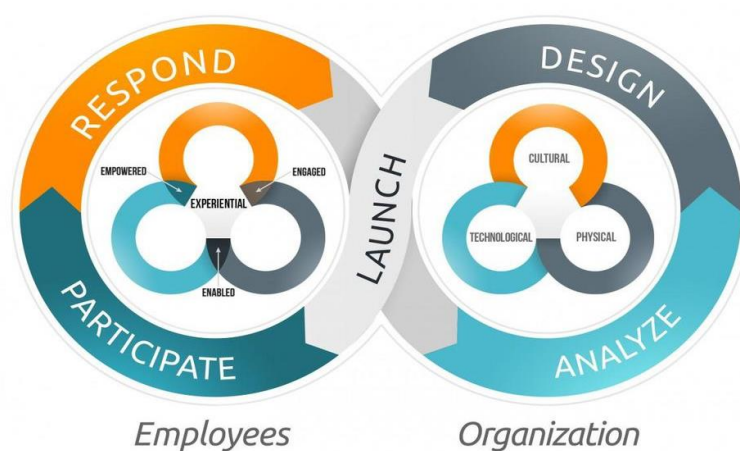


Figura 2. Experiencia del empleado. Adaptado de The employee experience advantage: How to win the war for talent by giving employees the workspaces they want, the tools they need, and a culture they can celebrate (p. 178) por Morgan, 2017, John Wiley & Sons

Modelos como el de Jacob Morgan subrayan la importancia de factores como la cultura organizacional, el entorno físico y la tecnología en la conformación de la experiencia laboral (Haq y Morgan, 2021). Este modelo se resume a continuación:

Cultura: Se refiere al entorno social y emocional de la empresa, incluyendo valores y normas compartidas. Una cultura positiva fomenta la colaboración y el bienestar del empleado.

Propósito: Los empleados desean trabajar en organizaciones con una misión significativa. El propósito puede aumentar la motivación y la lealtad, al conectar el trabajo diario con un objetivo mayor.

Liderazgo: La calidad del liderazgo es crucial. Líderes que inspiran y se comunican eficazmente pueden potenciar la experiencia de sus empleados.

Entorno Físico: El diseño de los espacios de trabajo puede influir en la productividad de los empleados. Un entorno bien diseñado promueve la comodidad y la colaboración.

Tecnología: Herramientas adecuadas son esenciales para una experiencia del empleado positiva. Tecnologías intuitivas facilitan el trabajo y mejoran la satisfacción.

Aprendizaje y Crecimiento: Las oportunidades de desarrollo profesional son vitales para mantener a los empleados motivados. Esto incluye formación y desarrollo de habilidades.

Reconocimiento y Recompensa: El reconocimiento adecuado puede aumentar la moral y la productividad. Los empleados valoran sentirse apreciados por sus contribuciones.

Impacto y Contribución: La posibilidad de ver el impacto de su trabajo es fundamental para el sentido de propósito y pertenencia.

Comunicación y Transparencia: La comunicación abierta y la transparencia en las decisiones de la empresa fomentan la confianza de los empleados.

Bienestar y Equilibrio Vida-Trabajo: Promover un equilibrio saludable entre la vida laboral y personal es crucial para el bienestar de los empleados. Esto incluye políticas de flexibilidad y programas de bienestar.

El modelo The Employee Experience de Gallup se enfoca en la relación entre la satisfacción del empleado y su desempeño. Este modelo considera el compromiso del empleado como un elemento clave que mide el nivel de entusiasmo y dedicación hacia su trabajo. Según Gallup, el compromiso está directamente relacionado con el rendimiento de los empleados. Harter, Schmidt y Hayes (2002) sostienen que un mayor compromiso conduce a mejores resultados organizacionales, demostrando una conexión significativa entre la satisfacción del empleado y los resultados empresariales.

Además, el modelo de Gallup incluye el bienestar del empleado, que abarca la salud física y mental. Gallup postula que el bienestar es fundamental para mantener una fuerza laboral productiva. El bienestar de los empleados influye en su desempeño, así como en la retención. Gupta y Pandla (2023) destacan que, durante situaciones de crisis, como la pandemia de COVID-19, la gestión del bienestar se vuelve aún más crucial para mantener el rendimiento y la motivación de los empleados.

La cultura organizacional es otro componente central en el modelo de Gallup. Esta se define por los valores y el ambiente que promueven tanto la satisfacción como el rendimiento de los empleados. Según Gallup, una cultura organizacional fuerte fomenta un entorno en el que los empleados pueden prosperar. Bertolotti, Di Norcia y Vignoli (2018) sugieren que el diseño de servicios puede vincularse con el bienestar organizacional, mejorando así la experiencia del empleado a través de principios de diseño enfocados en el usuario.

El modelo Great Place to Work se centra en la creación de ambientes laborales excepcionales mediante la evaluación de la confianza, el orgullo y la camaradería entre los empleados. Según este modelo, los lugares de trabajo sobresalientes son aquellos donde los empleados confían en las personas para las que trabajan, sienten orgullo por lo que hacen y disfrutan de las personas con las que trabajan. La confianza se basa en la credibilidad de los líderes, el respeto con el que los empleados se sienten tratados y la equidad de las decisiones organizacionales. Además, un fuerte sentido de orgullo en el trabajo y el compañerismo entre los empleados son elementos cruciales para la satisfacción laboral. El enfoque de Great Place to Work destaca la importancia de la comunicación abierta, el reconocimiento y las oportunidades de desarrollo para construir una cultura organizacional positiva que promueva la motivación de los empleados (Great Place to Work, 2023).

Metodología Design Thinking para creación de experiencias

La metodología de Design Thinking se ha convertido en una herramienta importante en la creación de experiencias debido a su enfoque centrado en el usuario y su proceso iterativo de innovación. Según Micheli et al. (2019), Design Thinking permite a las organizaciones identificar necesidades ocultas y desarrollar soluciones creativas a través de la empatía, la ideación y la experimentación. Promoviendo la colaboración multidisciplinaria y el uso de

prototipos para iterar rápidamente sobre las ideas, lo que resulta en productos y servicios que mejoran la experiencia del usuario final.



Figura 3. Modelo de Design Thinking, basado en la teoría de Brown Tim (2009) de su libro *Change By Design*. Fuentes: Friis y Yu (2023) *What is Design Thinking and Why Is It So Popular?* Brown Tim (2009). *Change By Design*.

Altman, Huang y Breland (2018) muestran que, en el ámbito de la atención médica, Design Thinking puede usarse para diseñar intervenciones que mejoren la experiencia del paciente y del personal de salud. Aplicando esta metodología, se pueden identificar problemas específicos del usuario y desarrollar soluciones personalizadas que los aborden eficazmente. El estudio resalta que incluir diversas perspectivas y la participación activa de los usuarios finales en el proceso de diseño son cruciales para el éxito de las intervenciones.

Elsbach y Stigliani (2018) señalan que integrar Design Thinking en la cultura organizacional puede facilitar la adopción de herramientas y procesos innovadores, fomentando una cultura de mejora continua. Esto mejora la experiencia del cliente, además puede transformar cómo los empleados perciben y realizan su trabajo, creando un ambiente de trabajo más creativo y colaborativo. Implementar Design Thinking como una práctica regular dentro de la organización puede, por lo tanto, conducir a mejoras significativas tanto en la eficiencia operativa como en la satisfacción del cliente.

Índice de felicidad – Happiness Report

El índice de felicidad, una medida compleja y multidimensional, se ha vuelto cada vez más relevante en el estudio del bienestar y la calidad de vida en diferentes países. El World Happiness Report, una publicación anual realizada por las Naciones Unidas, evalúa la felicidad en más de 150 países basándose en encuestas donde los ciudadanos evalúan su vida y sus

respuestas se correlacionan con diversos factores (World Happiness Report, 2024). La metodología del índice incluye la medición de variables como el Producto Interno Bruto (PIB) per cápita, el apoyo social, la esperanza de vida saludable, la libertad para tomar decisiones de vida, la generosidad y la percepción de corrupción.

El enfoque integral del índice de felicidad ofrece una comprensión más holística del bienestar humano, más allá de las métricas económicas. En su estudio sobre la felicidad en Estados Unidos, se ha encontrado que los niveles de felicidad no siempre se correlacionan con el crecimiento económico; factores como el apoyo social y la salud mental juegan un papel crucial (The Global Economy, 2024). La sostenibilidad y la resiliencia, componentes fundamentales del índice, destacan la importancia de un entorno saludable para el bienestar a largo plazo.

Aplicar el índice de felicidad ha proporcionado ideas muy valiosas para las políticas públicas. Países como Finlandia y Dinamarca, que encabezan consistentemente el ranking de felicidad, muestran la eficacia de políticas centradas en el bienestar social y la equidad (Forbes, 2024). Estos países consideran como ámbitos principales a la educación, la salud pública y la cohesión social, resultando en altos niveles de satisfacción entre sus ciudadanos. Este elemento, que contrasta con otros modelos económicos que consideran que el crecimiento económico está sobre el bienestar social, además se resalta la importancia de mantener ambos aspectos para lograr una sociedad equilibrada.

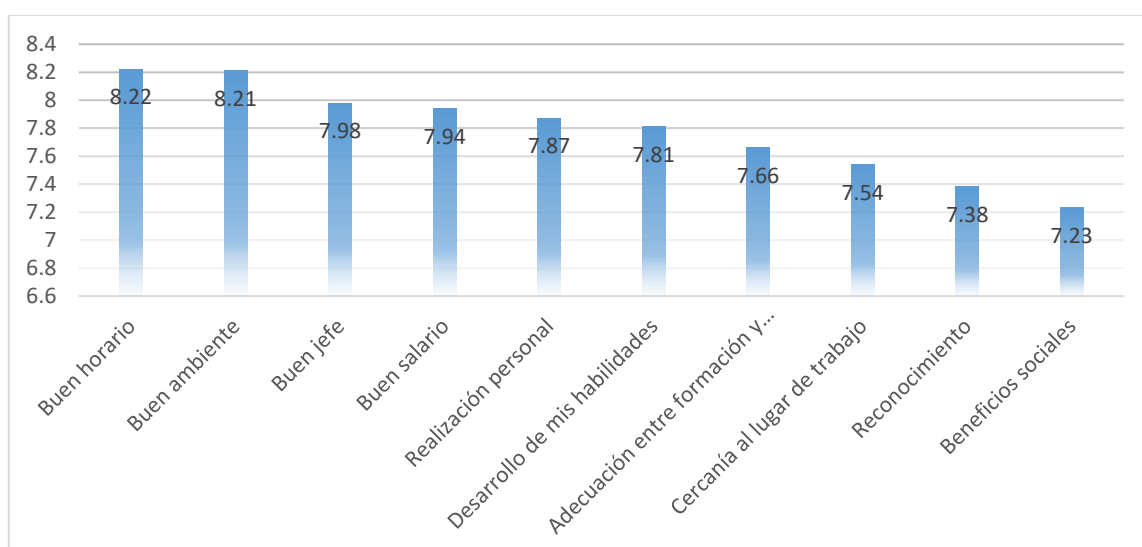


Figura 4. Relación de la escala de felicidad y los elementos de beneficio del trabajo profesional en empresas españolas del año 2019. Tomado de Encuesta Adecco (2019)

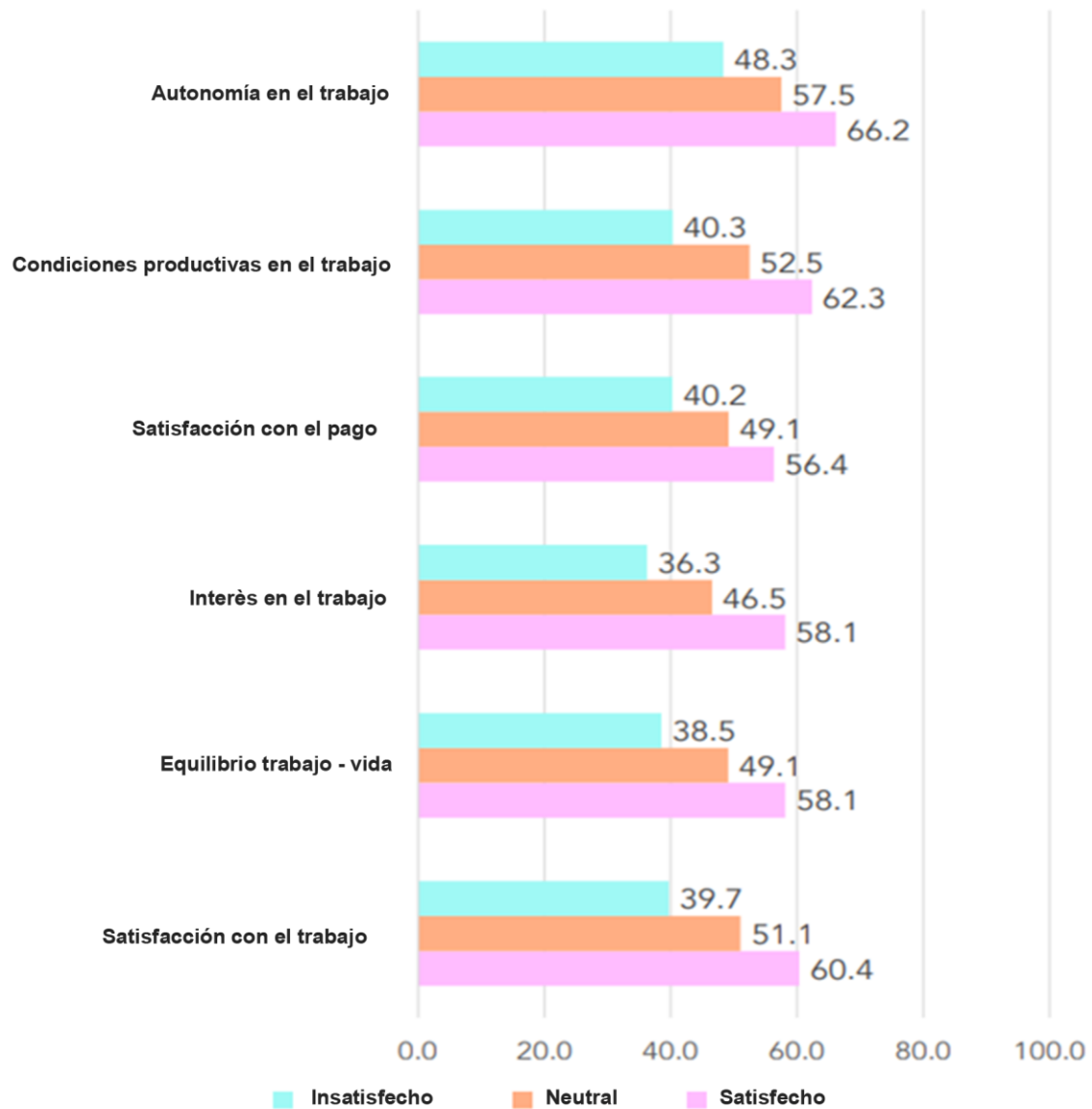


Figura 5. Nivel de felicidad y las funciones del trabajo, escala insatisfacción, neutral, satisfacción. Tomado de Happiness Report Card (2024)

METODOLOGÍA

Tipo de Investigación

Esta investigación es de tipo documental. Se enfoca en recolectar y analizar información existente para argumentar la gestión del talento humano y el diseño de experiencias para fidelizar a los colaboradores. Esta metodología permite entender y contextualizar el problema basándose en estudios previos, teorías y documentos relevantes. La investigación documental se centra en recoger datos de fuentes secundarias para analizar y comprender un problema específico. Como menciona González (2021), "la investigación documental es una técnica que

permite a los investigadores recolectar información de fuentes existentes para construir un marco teórico sólido" (p. 123).

Alcance

El alcance de la investigación es descriptivo. Se busca detallar y caracterizar las prácticas y estrategias utilizadas en la gestión del talento humano y cómo estas influyen en la fidelización de los colaboradores. Facilitando la identificación de patrones y tendencias sin manipular variables. El alcance descriptivo se utiliza para detallar y caracterizar fenómenos sin intervenir en su desarrollo, facilitando la identificación de patrones. Según Martínez (2022), "el alcance descriptivo en la investigación permite la identificación de patrones y tendencias sin la manipulación de variables, proporcionando una visión clara de las prácticas actuales" (p. 89).

Enfoque

El enfoque de la investigación es cuantitativo. Se emplean herramientas estadísticas para analizar los datos recolectados de encuestas y entrevistas. Este método permite obtener resultados medibles y comparar las respuestas de los participantes, asegurando objetividad en la interpretación de los datos. El enfoque cuantitativo se basa en la recolección y análisis de datos numéricos para obtener resultados objetivos. Como destaca López (2021), "el enfoque cuantitativo en la investigación permite la obtención de resultados objetivos mediante el uso de herramientas estadísticas que aseguran la precisión y la comparabilidad de los datos" (p. 567).

Métodos

Se utilizan los métodos inductivo, deductivo y analítico en la investigación. El método inductivo se emplea para generalizar los hallazgos a partir de datos específicos obtenidos de encuestas y entrevistas. El método deductivo permite aplicar teorías generales a casos específicos, verificando su validez en el contexto estudiado. El método analítico se utiliza para descomponer la información en partes más pequeñas, facilitando un examen detallado de cada componente. Estos métodos permiten una comprensión integral de los datos al generalizar, aplicar teorías y descomponer la información. Como menciona Fernández (2023), "la combinación de métodos inductivo, deductivo y analítico en la investigación permite una comprensión profunda y multifacética del fenómeno estudiado" (p. 210).

Instrumentos
Se aplican entrevistas a cuatro gerentes o administradores de empresas y 30 encuestas a trabajadores del sector comercial de la ciudad de Ibarra. Las entrevistas proporcionan una perspectiva cualitativa y profunda sobre las estrategias de gestión del talento humano, mientras

que las encuestas permiten recopilar datos cuantitativos sobre la percepción y experiencia de los trabajadores en relación a las prácticas de fidelización. Las entrevistas y encuestas son instrumentos clave que proporcionan datos cualitativos y cuantitativos, ofreciendo una perspectiva integral de la gestión del talento humano. Como menciona Pérez (2021), "el uso de entrevistas y encuestas como instrumentos de recolección de datos permite obtener una visión completa y detallada de las estrategias de gestión del talento humano" (p. 45).

Para la encuesta a trabajadores se ha utilizado el Employee Experience (Ver Anexo 1) basado en los aportes de Morgan (2017) que es un cuestionario validado para determinar la experiencia del colaborador en una empresa.

Población

La población objetivo son los trabajadores del sector comercial de la ciudad de Ibarra. Esta población se elige por su relevancia en el contexto económico local y su diversidad en términos de prácticas de gestión del talento humano. Los gerentes y administradores seleccionados para las entrevistas representan empresas de diferentes tamaños y estructuras organizativas, proporcionando una visión amplia y variada sobre el tema de estudio.

Tabla 1

Indicadores Empresariales de la Ciudad de Ibarra

Tamaño de la empresa	Año 2021	%
Microempresa	685	55.96
Pequeña empresa	264	21.57
Mediana Empresa	275	22.47
Total	1224	100
La Población Económicamente Activa (PEA) de la ciudad de Ibarra	63984 personas	

Nota: Tomado de "Actualización del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Cantón Ibarra" Plan de Desarrollo Territorial de Ibarra (2022)

Muestra

En el estudio se consideró seleccionar a 30 microempresarios para realizar la Encuesta "Employee Experience de Jacob Morgan".

El criterio de muestreo fue con el método de conveniencia, considerando las limitaciones de tiempo y recursos. Este método se utilizó debido a varios motivos técnicos, entre ellos:

Facilidad de acceso: Seleccionar participantes que están fácilmente disponibles y dispuestos a colaborar facilita la recopilación de datos dentro del plazo establecido.

Costos reducidos: Minimizar los costos asociados con la recolección de datos, ya que no se requiere un muestreo más amplio y costoso.

Flexibilidad: Adaptar la recolección de datos permite ajustes rápidos y eficientes en caso de cambios imprevistos durante el proceso de investigación.

Rapidez en la recopilación de datos: Obtener datos en un tiempo más corto comparado con otros métodos de muestreo es crucial cuando se enfrentan restricciones de tiempo.

Para garantizar una representatividad adecuada, se utilizó la fórmula de muestreo para poblaciones finitas. Considerando una población de 685 microempresas, se aplicó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2 \cdot (N-1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

n es el tamaño de la muestra.

N es la población total (685 microempresas).

Z es el valor Z correspondiente al nivel de confianza (1.96 para un 95% de confianza).

p es la proporción esperada (0.5).

q es $1 - p$

e es el margen de error deseado (0.05).

Aplicando los valores

$$n = \frac{685 \cdot 1.96^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5}{0.05^2 \cdot (685-1) + 1.96^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5}$$

$$n = \frac{685 \cdot 3.8416 \cdot 0.25}{0.0025 \cdot 684 + 3.8416 \cdot 0.25}$$

$$n = \frac{658.489}{1.71 + 0.9604}$$

$$n = \frac{658.489}{2.6704}$$

$$n \approx 246.51$$

Por lo tanto, el tamaño de muestra calculado es de aproximadamente 247 microempresas. Sin embargo, debido a las limitaciones mencionadas anteriormente, se optó por utilizar un muestreo a conveniencia con una muestra de 30 microempresarios, asegurando así la viabilidad y eficiencia del estudio.

RESULTADOS

Tabla 2

Pregunta de Conocimiento del Modelo de Diseño de Experiencia de Empleado

<i>Pregunta</i>	<i>Si</i>	<i>No</i>
Conoce Ud. el término del modelo de diseño de experiencia del empleado	20	10

Nota: Tomado de “Encuestas realizadas a microempresarios de la ciudad de Ibarra”, por la autora.

Tabla 3

Cuestionario "Employee Experience" de Jacob Morgan, aplicado a 20 Microempresarios de la Ciudad de Ibarra.

<i>Pregunta</i>	<i>Totalmente en desacuerdo</i>	<i>Algo en desacuerdo</i>	<i>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</i>	<i>Algo de acuerdo</i>	<i>Totalmente de acuerdo</i>
Múltiples opciones de espacio de trabajo	2	3	4	7	4
El espacio físico refleja los valores de la organización	1	2	5	8	4
Orgulloso de traer a un amigo/visitante a la oficina	1	3	3	9	4
Ofrecen opciones de trabajo flexible	3	2	4	8	3
Sentido de propósito	1	3	3	7	6
Tratado de manera justa	2	2	2	9	5
Sentirse valorado	2	3	2	8	5
Gerentes son entrenadores y mentores	1	4	3	7	5
Parte de un equipo	1	2	3	8	6
Recursos y oportunidades para aprender y avanzar	2	3	4	7	4
Recomendar trabajar en la organización	2	2	3	8	5
Organización diversa e inclusiva	2	2	3	7	6
Inversión en el bienestar de los empleados	3	2	2	8	5
Fuerte percepción de marca positiva	2	2	3	9	4
Tecnología de grado de consumo	1	3	4	8	4
Tecnología disponible para todos	1	3	3	9	4
Tecnología enfocada en las necesidades de los empleados	2	2	3	8	5

Nota: Tomado de “Encuestas realizadas a microempresarios de la ciudad de Ibarra”, por la autora

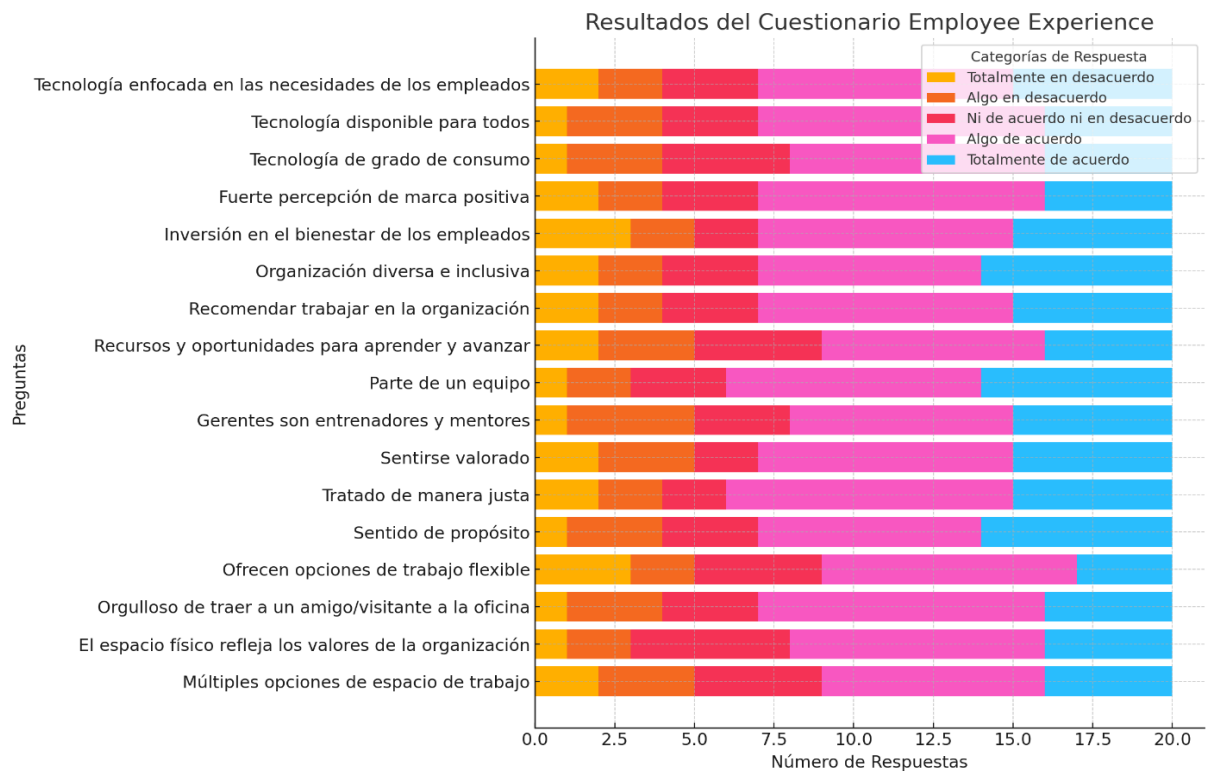


Figura 6. Resultados del Cuestionario Employee Experience a trabajadores microempresarios de la ciudad de Ibarra. Tomado de Morgan (2017).

Los resultados de la encuesta evidencian que los microempresarios tienen una percepción general positiva sobre la gestión del talento humano en sus organizaciones. La mayoría de los encuestados está de acuerdo o totalmente de acuerdo en que sus organizaciones ofrecen un entorno laboral que fomenta la flexibilidad, la justicia y el sentido de pertenencia. Sin embargo, hay áreas que necesitan atención, como la provisión de más opciones de espacio de trabajo y el uso de tecnología adaptada a las necesidades de los empleados.

Esto se afirma ya que una proporción significativa de empresarios considera que su entorno físico refleja adecuadamente los valores de su organización y se sienten orgullosos de mostrar su lugar de trabajo a otros. Además, la mayoría siente que son tratados de manera justa y valorados por sus empleadores, lo que sugiere una buena gestión del talento humano.

Discusión de Resultados

La oferta de múltiples opciones de espacio de trabajo y la flexibilidad laboral son aspectos que necesitan mejora. Solo el 35% de los encuestados están totalmente de acuerdo en que su organización ofrece diversas opciones de espacio de trabajo. La flexibilidad laboral, crucial para el bienestar y la productividad de los empleados (Kossek et al., 2011), también tiene margen de mejora, ya que solo el 40% de los encuestados están totalmente de acuerdo en que su organización ofrece opciones de trabajo flexible. La falta de variedad en espacios y flexibilidad podría estar limitando la capacidad de los empleados para encontrar entornos que mejor se adapten a sus necesidades y estilos de trabajo, lo cual es fundamental para su satisfacción y rendimiento (Allen et al., 2013).

El espacio físico que refleja los valores de la organización es otro aspecto importante. El 60% de los encuestados están de acuerdo o totalmente de acuerdo en que sus espacios de trabajo reflejan adecuadamente los valores organizacionales. Según Bitner (2022), el entorno físico puede influir significativamente en el comportamiento de los empleados y en la percepción de la organización. Un entorno que refleje valores como la colaboración y la transparencia puede fomentar un ambiente de trabajo positivo y motivador.

El sentido de propósito y la percepción de equidad son indicadores clave de la satisfacción laboral. El 65% de los encuestados sienten que tienen un propósito en su trabajo, lo que está alineado con estudios que muestran que un fuerte sentido de propósito puede mejorar el compromiso y la motivación de los empleados (Pratt y Ashforth, 2023). Además, el 70% de los encuestados sienten que son tratados de manera justa, lo que es esencial para mantener un entorno de trabajo inclusivo y equitativo (Colquitt et al., 2001).

Sentirse valorado y tener gerentes que actúan como mentores son elementos clave para el desarrollo profesional y la satisfacción laboral. El 65% de los encuestados sienten que son valorados por sus empleadores, y el 60% ven a sus gerentes como mentores. La mentoría y el reconocimiento son estrategias efectivas para el desarrollo del talento y la retención de empleados (Allen y Eby, 2017).

La percepción de una marca fuerte y positiva y el uso de tecnología adecuada también son aspectos importantes. El 65% de los encuestados perciben positivamente la marca de su organización, lo que puede influir en la lealtad y el compromiso de los empleados (Backhaus y

Tikoo, 2004). Sin embargo, solo el 60% de los encuestados creen que la tecnología utilizada en su organización está enfocada en las necesidades de los empleados, lo que sugiere que hay espacio para mejorar la integración tecnológica de manera que beneficie directamente a los empleados (Davenport, 2013).

La diversidad, la inclusión y el bienestar son áreas en las que las organizaciones deben centrarse. El 65% de los encuestados creen que su organización es diversa e inclusiva, y el 65% sienten que su organización invierte en el bienestar de los empleados. La diversidad y la inclusión son cruciales para crear un entorno de trabajo equitativo y motivador (Roberson, 2006), y la inversión en el bienestar puede mejorar significativamente la satisfacción y el rendimiento de los empleados (Grawitch et al., 2019).

Los microempresarios de Ibarra valoran positivamente varias prácticas de gestión del talento humano en sus organizaciones, pero aún hay áreas críticas que necesitan mejoras. La flexibilidad laboral, la adecuación del espacio físico, el uso de tecnología enfocada en los empleados y la promoción de la diversidad y el bienestar son aspectos clave que las organizaciones deben considerar para mejorar la experiencia y satisfacción de sus empleados. Estas áreas de mejora son fundamentales para la satisfacción laboral, además permiten la retención y el compromiso de los empleados, lo que en última instancia puede contribuir al éxito y sostenibilidad de las organizaciones (Harter et al., 2022).

CONCLUSIONES

Las teorías y metodologías de la gestión del talento humano han abordado diversos aspectos del entorno laboral. La administración científica se enfocó en la eficiencia y la productividad mediante métodos sistemáticos y controlados. El Experimento Hawthorne subrayó la importancia de los factores sociales y emocionales, destacando el bienestar emocional como esencial para la productividad. La teoría de la Gestión del Talento ha resaltado la importancia de atraer, desarrollar y retener empleados con alto potencial como un medio para lograr una ventaja competitiva. La teoría del capital humano ha enfatizado que las inversiones en educación y formación aumentan la productividad y benefician tanto a individuos como a organizaciones. Las teorías de motivación, como las de Maslow y Herzberg, han proporcionado una comprensión más profunda de las necesidades intrínsecas y extrínsecas de los empleados.

La metodología de Design Thinking ha fomentado ambientes laborales más colaborativos e innovadores, mejorando la satisfacción y el rendimiento de los empleados. El concepto de Employee Experience se ha centrado en todas las interacciones de los empleados con sus empleadores, influyendo directamente en su desempeño y bienestar, el Happiness Report ha brindado una medida multidimensional del bienestar y la calidad de vida, destacando factores como el apoyo social y la salud mental

En la ciudad de Ibarra, aunque la percepción general sobre la gestión del talento humano entre los microempresarios es positiva, existen áreas críticas que requieren atención. La flexibilidad laboral es una de estas áreas, con muchos empleados sintiendo que sus organizaciones no les brindan suficiente flexibilidad ni variedad en sus espacios de trabajo. Esta carencia limita la capacidad de los empleados para encontrar entornos que se adapten mejor a sus necesidades y estilos de trabajo, lo cual es fundamental para su satisfacción y rendimiento. Además, la falta de compromiso y responsabilidad entre algunos empleados, quienes buscan únicamente un salario sin convertirse en verdaderos colaboradores de la organización, es una de las realidades percibidas.

El absentismo y el presentismo son problemas evidentes en las microempresas de Ibarra. La impuntualidad y la ausencia frecuente impactan negativamente en la productividad organizacional, mientras que el presentismo, donde los empleados asisten al trabajo, pero no están verdaderamente comprometidos, también afecta el rendimiento. Estos problemas no solo disminuyen la eficiencia, sino que también incrementan los costos operativos, especialmente cuando se consideran los costos de salida y el reclutamiento de nuevo personal. La gran renuncia ha exacerbado estos problemas, dejando a muchas empresas luchando por retener a su personal clave.

Los empleadores en Ibarra tienen una parte significativa de responsabilidad en estos problemas. En muchas microempresas, la alta rotación de empleados se debe a la falta de interés de los empleadores en el bienestar de sus trabajadores. El maltrato y la falta de apoyo por parte de los gerentes resultan en una fuerza laboral desmotivada y descontenta, que no se siente valorada ni incentivada para permanecer en la organización. Es esencial que los empleadores adopten prácticas de gestión del talento humano que valoren y prioricen el bienestar de sus empleados, ofreciendo mayor flexibilidad laboral, mejorando los espacios de trabajo y fomentando una cultura de respeto y apoyo.

Referencias Bibliográficas

- Addeco (2019). Encuesta laboral de satisfacción e índice de felicidad. Recuperado de <https://www.execoach.es/la-felicidad-laboral-entre-el-auge-y-el-descenso/#>
- Allen, T. D., & Eby, L. T. (2007). *The Blackwell Handbook of Mentoring: A Multiple Perspectives Approach*. Blackwell Publishing.
- Allen, T. D., Johnson, R. C., Kiburz, K. M., & Shockley, K. M. (2013). Work-Family Conflict and Flexible Work Arrangements: Deconstructing Flexibility. *Personnel Psychology*, 66(2), 345-376.
- Altman, M., Huang, T. T., & Breland, J. Y. (2018). Design thinking in health care. *Preventing Chronic Disease*, 15, E117. Disponible en NCBI.
- Andrews, J., & Mohammed, M. (2020). Strategies for Reducing Employee Turnover in Small- and Medium-sized Enterprises. Recuperado de <https://wjar.westcliff.edu/wp-content/uploads/2020/11/Andrews-and-Mohammed-2020.pdf>
- Armstrong, M. (2010). *Armstrong's Essential Human Resource Management Practice: A Guide to People Management*. Kogan Page.
- Asamblea Nacional (2024): Ley de Acoso Laboral Ecuatoriano. Recuperado de <https://nmslaw.com.ec/blog/2024/05/13/ecuador-ley-erradicacion-violencia-acoso-trabajo/#:~:text=E1%208%20de%20mayo%20de,y%20ratificarse%20en%20las%20r estantes.>
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and Researching Employer Branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Becker, G. S. (1964). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. University of Chicago Press.
- Bersin, J. (2019). Employee experience: The new human resource focus. Bersin by Deloitte. Recuperado de <https://www.bersin.com/employee-experience-new-hr-focus>
- Bertolotti, F., Di Norcia, M., & Vignoli, M. (2018). Service design principles for organizational well-being: Improving the employee experience through design thinking. *ServDes2018-Service Design Proof*. Disponible en ep.liu.se.
- BeUp. (2024). 5 Tendencias en Recursos Humanos para 2024. Recuperado de <https://be-up.es/tendencias-recursos-humanos-2024/>
- Bitner, M. J. (1992). Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees. *Journal of Marketing*, 56(2), 57-71.

- Bowles, M. (2020). Loneliness influences avoidable absenteeism and turnover intention. Recuperado de <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JOEPP-03-2021-0076/full/html>
- Brown Tim (2009). Change By Desing recuperado de http://hozekf.oerp.ir/sites/hozekf.oerp.ir/files/kar_fanavari/manabe%20book/Thinking/Change%20by%20Design%20How%20Design%20Thinking%20Transforms%20Organizations%20and%20Inspires%20Innovation%20.pdf
- Business Research, 112, 1343-1355. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.021>
- Centanaro Viejó, J. L. (2021). Modelo de Negocio “Programa de formación continua a micro emprendedores en la ciudad de Milagro”: gerencia de estudio del proceso de Design Thinking. Universidad Casa Grande. Recuperado de <http://dspace.casagrande.edu.ec:8080/bitstream/ucasagrande/2801/1/Tesis2962CENm.pdf>
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304-313.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.
- Cueva, J., (2022) Relevancia de la experiencia del empleado en el logro de los objetivos organizacionales. (2023). *Gestión En El Tercer Milenio*, 26(51), 287-302. <https://doi.org/10.15381/gtm.v26i51.25525>
- Davenport, T. H. (2013). *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*. Harvard Business School Press.
- De Boeck, G., Meyers, M. C., & Dries, N. (2018). Employee reactions to talent management: Assumptions versus evidence. *Journal of Organizational Behavior*, 39(2), 199-213.
- Dwyer, R. J. (2020). Predicting manufacturing employee turnover intentions. Recuperado de <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JEFAS-07-2018-0069/full/html>
- Ecoembes. (2023). La rotación de personal en el nuevo ecosistema laboral. Recuperado de <https://ecoembesempleo.es/rotacion-de-personal/>
- Elsbach, K. D., & Stigliani, I. (2018). Design thinking and organizational culture: A review and framework for future research. *Journal of Management*, 44(6), 2274-2306. Disponible en Sage Journals.

- Eude Business School. (2023). 5 estrategias efectivas de retención de talento. Recuperado de <https://www.eude.es/blog/5-estrategias-efectivas-de-retencion-de-talento/>
- Factorial. (2023). Calculando y combatiendo el índice de rotación laboral. Recuperado de <https://factorialhr.es/blog/indice-rotacion-laboral/>
- Factorial. (2023). Herramientas de gestión de recursos humanos: ¿cuáles son? Recuperado de <https://www.personio.es/glosario/herramientas-de-gestion-de-recursos-humanos/>
- Factorial. (2024). Cómo disminuir la tasa de rotación. Recuperado de <https://factorialhr.es/blog/disminuir-tasa-rotacion/>
- Forbes. (2024). Ranked: The 20 Happiest Countries In The World In 2024. Recuperado de Forbes.
- Friis y Yu (2023) What is Design Thinking and Why Is It So Popular? Recuperado de <https://www.interaction-design.org/literature/article/what-is-design-thinking-and-why-is-it-so-popular>.
- Gabriel, J. M. O., & Biriowu, C. S. (2022). Human Resource Support Functions in Employee Experience Designs: Key Lessons for HR Practitioners in Nigeria. International Journal of Research in Education Humanities and Commerce. Disponible en ResearchGate.
- Gallup. (2019). Employee engagement on the rise in the U.S. Recuperado de <https://www.gallup.com/workplace/285644/employee-engagement-rise.aspx>
- García, L., & Lee, S. (2022). Multicultural workforce and the importance of personalized employee experiences. International Journal of Human Resource Management, 33(3), 561-579. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1917779>
- García, P., & Ramírez, J. (2021). Diseño de experiencias laborales positivas en empresas latinoamericanas. Revista Iberoamericana de Recursos Humanos, 35(1), 42-58. Recuperado de <https://www.rirh.org/articulo-diseno-experiencias-laborales-latinoamerica>
- Gomez, A., (2023) La investigación sobre la ausencia en el trabajo en Ecuador: Impacto en el desempeño organizacional del IESS en Tungurahua. Revista de Gestión y Productividad Laboral, 15(2), 102-118.
- Grawitch, M. J., Gottschalk, M., & Munz, D. C. (2006). The Path to a Healthy Workplace: A Critical Review Linking Healthy Workplace Practices, Employee Well-Being, and Organizational Improvements. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 58(3), 129-147.

- Great Place to Work. (2023). El modelo Great Place to Work. Recuperado de <https://www.greatplacetowork.es/modelo/>
- Grigore, O. M. (2020). Factors Contributing to Work-Related Absenteeism during the COVID-19 Pandemic. Recuperado de <https://www.semanticscholar.org/paper/Factors-Contributing-to-Work-Related-Absenteeism-Grigore/e14b8bf463a1ae4eb7dcff10946a2642ed540fe3>
- Gupta, N., & Pandla, K. (2023). Leveraging Employee Experience during Crisis Situation for Higher Performance-Special Reference to COVID-19 Pandemic. *Journal of Social, Economics, and Electronics*, 3(10). Disponible en jseepublisher.com.
- Gurusinghe, R. N., Arachchige, B. J. H., & Dias, W. (2021). Predictive HR analytics and talent management: a conceptual framework. *Journal of Management Development*, 40(1), 14-27.
- Happiness Alliance (2024). Happiness Report Card. Recuperado de <https://www.happycounts.org/>
- Happiness Alliance. (n.d.). Happiness Alliance. Recuperado de <https://www.happycounts.org/>
- Happiness Index Methodology. (n.d.). Recuperado de <https://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1131&context=jsc>.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-Unit-Level Relationship between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (2010). *Comportamiento organizacional* (13ª ed.). Cengage Learning.
- Hemp, P. (2004). Presenteeism: At work—but out of it. *Harvard Business Review*, 82(10), 49-58.
- Injuve. (2023). Jóvenes y riesgos laborales. Recuperado de https://www.injuve.es/sites/default/files/revista%2079_completa.pdf
- Johns, G. (2010). Presenteeism in the workplace: A review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 519-542. <https://doi.org/10.1002/job.630>
- Johnson, M. (2021). Remote work and employee well-being during the COVID-19 pandemic. *Society for Human Resource Management*. Recuperado de

<https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/employee-relations/pages/remote-work-and-well-being.aspx>

- Kasemsiri, P., & Tocquer, G. (2022). Employee Experience: Antecedents & Consequences. A Perspective on Millennials. Disponible en ResearchGate.
- Kossek, E. E., Lautsch, B. A., & Eaton, S. C. (2011). Telecommuting, Control, and Boundary Management: Correlates of Policy Use and Practice, Job Control, and Work-Family Effectiveness. *Journal of Vocational Behavior*, 68(2), 347-367.
- Kravariti, F., & Johnston, K. (2020). Talent management: a critical literature review and research agenda for public sector human resource management. *Public Management Review*, 22(1), 43-69.
- Ley 1010 de 2006 (Colombia). Recuperado de https://gaia.gobiernobogota.gov.co/system/files/documentos/generales/cartilla_acoso_laboral_2021_2.pdf
- Ley Federal del Trabajo (2020) (México). Recuperado de <https://www.gob.mx/profedet/articulos/lo-que-debes-saber-en-materia-de-discriminacion-y-violencia-laboral?idiom=es>
- López, C. (2019). Inversión en desarrollo personal y tasas de rotación. *Revista Latinoamericana de Psicología Organizacional*, 13(4), 85-95. Recuperado de <https://www.rlpo.org/inversion-desarrollo-personal-rotacion>
- Maharani, A. P., & Febriansyah, H. (2022). The Effect of Employee Experience on Employee Engagement of Employees Working at PT IQ Edukasi. Disponible en SEAJBEL.
- Martínez, D., & Hernández, F. (2018). Comunicación efectiva y reconocimiento en la fidelización del personal. *Revista de Psicología del Trabajo*, 22(3), 210-225. Recuperado de <https://www.rpt.org/comunicacion-reconocimiento-fidelizacion>
- Martínez, F., Herrera, J., & Vázquez, P. (2023). Implementación de Design Thinking en Empresas Ecuatorianas: Un Estudio de Caso. *Revista Ecuatoriana de Innovación y Creatividad*, 12(1), 77-95.
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- Mayo, E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. Macmillan.
- Meybodi, A. R., Jahanfekr, A., & Mahjoor, H. (2024). Identifying the dimensions of employee experience according to the effect of satisfaction, workplace and organizational culture. *International Journal of Human Capital*. Disponible en Academia.

- Micheli, P., Wilner, S. J., Bhatti, S. H., Mura, M., & Beverland, M. B. (2019). Doing design thinking: Conceptual review, synthesis, and research agenda. *Journal of Product Innovation Management*, 36(2), 124-148. Disponible en Wiley Online Library.
- Miraglia, M., & Johns, G. (2020). The Social and Relational Dynamics of Absenteeism From Work. <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/annals.2019.0036>
- Mora, Y., Romero, C., Muñoz, I., Sierra, J., Compromiso organizacional y factores demográficos que propician el ausentismo laboral en franquicias de Barranquilla-Colombia. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVII(2), 163-179
- Morgan (2017). The Employee Experience Index. Recuperado de https://survey.co1.qualtrics.com/jfe/form/SV_6XVFMLQrhq5bq6N
- Pathan, S., Haq, M., & Morgan, J. (2022). CEO Pay Gaps and Bank Risk-Taking. *European Accounting Review*, 32(4), 935–964. <https://doi.org/10.1080/09638180.2022.2043761>
- Pérez, A., & González, M. (2020). Políticas de bienestar y desarrollo profesional en la retención del talento. *Revista de Gestión y Estrategia*, 28(2), 110-125. Recuperado de <https://www.rge.org/articulo-bienestar-desarrollo-profesional>
- Pérez, L., Gómez, R., & Torres, C. (2023). Efectos del Presentismo Laboral en la Productividad de las Empresas Ecuatorianas. *Revista Ecuatoriana de Psicología Organizacional*, 29(3), 45-67.
- Personio. (2023). Fluctuación laboral: causas, consecuencias y estrategias de gestión. Recuperado de <https://www.personio.es/glosario/fluctuacion-laboral/>
- Pratt, M. G., & Ashforth, B. E. (2003). Fostering Meaningfulness in Working and at Work. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline* (pp. 309-327). Berrett-Koehler Publishers.
- Randstad. (2024). Índice de rotación de personal: cómo calcularlo. Recuperado de <https://www.randstad.es/contenidos360/retencion/como-se-calcula-el-indice-de-rotacion/>
- Roberson, Q. M. (2006). Disentangling the Meanings of Diversity and Inclusion in Organizations. *Group & Organization Management*, 31(2), 212-236.
- Rodríguez Fernández, Andrés (Dir.); Zarco Martín, Victoria (Dir.); Mañas Rodríguez, M. Ángel (Coord.); Delgado Padial, Antonio. *Psicología de los Recursos Humanos*-<http://hdl.handle.net/11201/155607>

- Roethlisberger, F. J., & Dickson, W. J. (1939). *Management and the Worker: An Account of a Research Program Conducted by the Western Electric Company, Hawthorne Works, Chicago*. Harvard University Press.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schultz, T. W. (1961). Investment in Human Capital. *The American Economic Review*, 51(1), 1-17.
- Simply Psychology. (2024). Hawthorne Effect In Psychology: Experimental Studies. Retrieved from Simply Psychology.
- The Global Economy. (2024). USA Happiness index - data, chart. Recuperado de <https://www.theglobaleconomy.com/USA/happiness/>.
- World Happiness Report. (2024). Índice de felicidad. Recuperado de <https://worldhappiness.report/>
- Zaballa Gomaríz, Pablo Enrique, Assafiri Ojeda, Yusef El, Medina Nogueira, Yuly Esther, Nogueira Rivera, Dianelys, & Medina León, Alberto. (2021). Procedimiento para el análisis de la rotación del personal. *Academo (Asunción)*, 8(1), 29-41. Epub June 00, 2021. <https://doi.org/10.30545/academo.2021.ene-jun.3>

Anexos

Anexo 1. Cuestionario Employee Experience de Jacob Morgan

Objetivo

El objetivo de este cuestionario es evaluar la satisfacción y experiencia de los empleados dentro de la organización, identificando áreas de mejora para fomentar un entorno laboral positivo, inclusivo y motivador.

Instrucciones

Por favor, lea cada pregunta cuidadosamente y seleccione la opción que mejor refleje su opinión actual. Sus respuestas son confidenciales y se utilizarán para mejorar las políticas y prácticas dentro de la organización. Cada pregunta tiene cinco opciones de respuesta: Totalmente en desacuerdo, Algo en desacuerdo, Ni de acuerdo ni en desacuerdo, Algo de acuerdo y Totalmente de acuerdo. Seleccione una opción para cada pregunta marcando el paréntesis correspondiente.

Nombre:

Apellido:

Nombre de la empresa:

Correo electrónico empresarial:

Su organización ofrece a los empleados múltiples opciones de espacio de trabajo (por ejemplo, espacios abiertos, salas de conferencias, áreas tranquilas, espacios de colaboración, entornos estilo café, etc.)

Totalmente en desacuerdo ()

Algo en desacuerdo ()

Ni de acuerdo ni en desacuerdo ()

Algo de acuerdo ()

Totalmente de acuerdo ()

El espacio físico refleja los valores de su organización (por ejemplo, si los valores son colaboración, apertura, transparencia y diversión, entonces no se esperaría ver un entorno monótono con nada más que cubículos).

Totalmente en desacuerdo ()

Algo en desacuerdo ()

Ni de acuerdo ni en desacuerdo ()

Algo de acuerdo ()

Totalmente de acuerdo ()

Te sientes orgulloso de traer a un amigo/visitante a tu oficina.

Totalmente en desacuerdo ()

Algo en desacuerdo ()

Ni de acuerdo ni en desacuerdo ()

Algo de acuerdo ()

Totalmente de acuerdo ()

Su organización ofrece opciones de trabajo flexible (como la capacidad de trabajar en sus propios horarios donde quiera) y fomenta la autonomía.

Totalmente en desacuerdo ()

Algo en desacuerdo ()

Ni de acuerdo ni en desacuerdo ()

Algo de acuerdo ()

Totalmente de acuerdo ()

Sientes un sentido de propósito.

Totalmente en desacuerdo ()

Algo en desacuerdo ()

Ni de acuerdo ni en desacuerdo ()

Algo de acuerdo ()

Totalmente de acuerdo ()

Sientes que eres tratado de manera justa.

Totalmente en desacuerdo ()

Algo en desacuerdo ()

Ni de acuerdo ni en desacuerdo ()

Algo de acuerdo ()

Totalmente de acuerdo ()

Te sientes valorado.

Totalmente en desacuerdo ()
Algo en desacuerdo ()
Ni de acuerdo ni en desacuerdo ()
Algo de acuerdo ()
Totalmente de acuerdo ()

Sientes que tus gerentes son entrenadores y mentores.

Totalmente en desacuerdo ()
Algo en desacuerdo ()
Ni de acuerdo ni en desacuerdo ()
Algo de acuerdo ()
Totalmente de acuerdo ()

Sientes que eres parte de un equipo.

Totalmente en desacuerdo ()
Algo en desacuerdo ()
Ni de acuerdo ni en desacuerdo ()
Algo de acuerdo ()
Totalmente de acuerdo ()

Si quieres aprender algo nuevo o avanzar dentro de tu organización, se te dan los recursos y la oportunidad para hacerlo.

Totalmente en desacuerdo ()
Algo en desacuerdo ()
Ni de acuerdo ni en desacuerdo ()
Algo de acuerdo ()
Totalmente de acuerdo ()

Recomiendas a otros trabajar en la organización.

Totalmente en desacuerdo ()
Algo en desacuerdo ()
Ni de acuerdo ni en desacuerdo ()
Algo de acuerdo ()
Totalmente de acuerdo ()

Sientes que la organización para la que trabajas es diversa e inclusiva.

Totalmente en desacuerdo ()

Algo en desacuerdo ()

Ni de acuerdo ni en desacuerdo ()

Algo de acuerdo ()

Totalmente de acuerdo ()

Su organización invierte en el bienestar de los empleados (salud física y mental).

Totalmente en desacuerdo ()

Algo en desacuerdo ()

Ni de acuerdo ni en desacuerdo ()

Algo de acuerdo ()

Totalmente de acuerdo ()

En general, su organización tiene una fuerte percepción de marca positiva.

Totalmente en desacuerdo ()

Algo en desacuerdo ()

Ni de acuerdo ni en desacuerdo ()

Algo de acuerdo ()

Totalmente de acuerdo ()

En general, la tecnología que utiliza dentro de su organización es de grado de consumo (lo que significa que está tan bien diseñada, es útil y valiosa que consideraría usar algo similar en su vida personal si existiera).

Totalmente en desacuerdo ()

Algo en desacuerdo ()

Ni de acuerdo ni en desacuerdo ()

Algo de acuerdo ()

Totalmente de acuerdo ()

En general, la tecnología utilizada está disponible para todos en su organización que la deseen.

Totalmente en desacuerdo ()

Algo en desacuerdo ()

Ni de acuerdo ni en desacuerdo ()

Algo de acuerdo ()

Totalmente de acuerdo ()

En general, la tecnología que usa dentro de su organización está enfocada en las necesidades de los empleados en lugar de solo en los requisitos técnicos y especificaciones de la organización.

Totalmente en desacuerdo ()

Algo en desacuerdo ()

Ni de acuerdo ni en desacuerdo ()

Algo de acuerdo ()

Totalmente de acuerdo ()



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Rodríguez Valenzuela Ana Cristina**, con C.C: 1003856802 autor/a del **componente práctico del examen complejo: Gestión del talento humano a través del diseño de experiencia para fidelizar al colaborador** previo a la obtención del título de **Licenciatura en Administración de Empresas** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

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

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

Guayaquil, 26 de agosto del 2024

f. _____

Nombre: **Rodríguez Valenzuela Ana Cristina**

C.C: **1003856802**



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Gestión del talento humano a través del diseño de experiencia para fidelizar al colaborador		
AUTOR(ES)	Ana Cristina Rodríguez Valenzuela		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Paola Alexandra Traverso Holguín		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Economía y Empresa		
CARRERA:	Administración de Empresas		
TITULO OBTENIDO:	Licenciatura en Administración de Empresas		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	26 de agosto del 2024	No. DE PÁGINAS:	42
ÁREAS TEMÁTICAS:	Talento humano, administración, gestion		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	empleados, gestión, fidelización, rotación, experiencias, productividad		

RESUMEN/ABSTRACT

El presente estudio titulado Gestión del talento humano a través del diseño de experiencia para fidelizar al colaborador, es un ensayo argumentativo que se contextualiza en la gestión del talento humano como un elemento fundamental para que la organización sea competitiva e innovadora. El objetivo general del estudio es analizar la gestión del talento humano a través del diseño de experiencias que permitan fidelizar a los colaboradores, abordando de manera integral los factores que influyen en la rotación de personal, el presentismo o renuncia silenciosa, y los desafíos específicos que enfrentan las empresas familiares en diversos contextos sociales y geográficos. La metodología empleada es de tipo documental, con un enfoque cuantitativo y alcance descriptivo, utilizando métodos inductivo, deductivo y analítico. Se aplicaron entrevistas a gerentes y encuestas a trabajadores del sector comercial de Ibarra, Ecuador. Los resultados mostraron una percepción positiva de los microempresarios de la ciudad de Ibarra respecto a la gestión del talento humano, aunque hay áreas que necesitan mejorar. Solo el 35% de los encuestados están satisfechos con las opciones de espacio de trabajo y el 40% con la flexibilidad laboral. El 60% cree que los espacios reflejan los valores organizacionales, y el 65% siente un propósito en su trabajo, mientras que el 70% se considera tratado de manera justa. Además, el 65% se siente valorado y el 60% ve a sus gerentes como mentores. Aunque el 65% tiene una percepción positiva de la marca de su organización, solo el 60% considera adecuada la tecnología utilizada. También, el 65% cree que su organización es diversa e inclusiva, e invierte en el bienestar de los empleados.

The present study entitled Management of human talent through experience design to build employee loyalty, is an argumentative essay, which is contextualized in the management of human talent as a fundamental element for the organization to be competitive and innovative. The general objective of the study is to analyze the management of human talent through the design of experiences that allow employee loyalty, comprehensively addressing the factors that influence staff turnover, presenteeism or silent



resignation, and the specific challenges that Facing family businesses in diverse social and geographic contexts. The methodology used is documentary type, with a quantitative approach and descriptive scope, using inductive, deductive and analytical methods. Interviews were applied to managers and surveys to workers in the commercial sector of Ibarra, Ecuador. The results showed a positive perception of microentrepreneurs in the city of Ibarra regarding the management of human talent, although there are areas that need improvement. Only 35% of respondents are satisfied with workspace options and 40% with work flexibility. 60% believe spaces reflect organizational values, and 65% feel purpose in their work, while 70% consider themselves treated fairly. Additionally, 65% feel valued and 60% see their managers as mentors. Although 65% have a positive perception of their organization's brand, only 60% consider the technology used adequate. Additionally, 65% believe their organization is diverse and inclusive, and invests in employee well-being.

ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-995901735	E-mail: ana.rodriguez04@cu.ucsg.edu.ec
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::	Nombre: Coello Cazar, David	
	Teléfono: +593-4-3804600	
	E-mail: david.coello@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):		