

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo: **MARÍA PAULA HERRERA GONZÁLEZ** con CC. 171669676-8, autora del trabajo de graduación intitulado: **"ANÁLISIS DE LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN RELACIÓN A LA VINCULACIÓN DE PERSONAL DENTRO DE LAS EMPRESAS ECUATORIANAS , EN EL PRIMER PERÍODO DEL AÑO 2019, MEDIANTE LA APLICACIÓN DEL "BARÓMETRO DHC DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO"**, previa a la obtención del título profesional de **PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL**, en la Facultad de **Psicología**.

- 1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
- 2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Quito, octubre 2019



MARÍA PAULA HERRERA GONZÁLEZ
CC. 171669676-8



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA
PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

TEMA:

**ANÁLISIS DE LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN
RELACIÓN A LA VINCULACIÓN DE PERSONAL DENTRO DE LAS EMPRESAS
ECUATORIANAS, EN EL PRIMER PERÍODO DEL AÑO 2019, MEDIANTE LA
APLICACIÓN DEL “BARÓMETRO DHC DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO”**

AUTORA: MARÍA PAULA HERRERA GONZÁLEZ

DIRECTORA: Mtr. KARINA SILVA JARAMILLO

Quito, 2019

DEDICATORIA

Todo mi esfuerzo se lo dedico a Dios y a mis padres, Jesús y Virginia, quienes han impulsado mi continuo crecimiento personal y profesional. Gracias por la paciencia y amor incondicional que me ha permitido ser un ser humano lleno de valores y grandes aspiraciones para mi futuro. Son mi más grande inspiración y motor dentro de los logros que he tenido y de estos cinco años de mi carrera profesional, siempre estarán en mi corazón.

AGRADECIMIENTOS

A toda mi familia, especialmente a mis padres y mi hermano Esteban, por permitirme tener un hogar lleno de amor, paz y felicidad. Gracias a ustedes he aprendido a ser perseverante con cada sueño y meta propuesta.

A mi adorado Juan Sebastián, a quien admiro y me inspira un amor único lleno de respeto, además de su constante paciencia en mis momentos de cansancio y sus continuas palabras de aliento para terminar mi proyecto de titulación.

A mis mejores amigas Andrea, Sofía y María José, por estar en cada momento duro hasta el final de mi carrera profesional. Las llevo en mi corazón hoy y siempre, en cualquier parte del mundo.

A mi directora Karina, por saber escucharme, entender y ser un soporte en mi transición de estudiante a profesional. Por los consejos y la guía que ha aportado en mi para lograr este gran objetivo.

A Dios y a la vida por poner en mi camino personas realmente maravillosas que han impulsado este logro tan grande como es el haber culminado mi carrera profesional como Psicóloga Organizacional.

TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN	VII
Capítulo I: Marco Introductorio	1
Introducción.....	¡Error! Marcador no definido.
1.1. Tema	2
1.2. Planteamiento del Problema	2
1.3. Justificación	4
1.4. Objetivos.....	5
1.4.1. Objetivo General:	5
1.3.2 Objetivos Específicos:	5
Capítulo II: Marco Teórico.....	6
2.1. Gestión de Talento Humano	6
2.1.1. Reclutamiento y Selección	10
2.1.2. Inducción y/o socialización	19
2.2 Dimensión de Vinculación	22
2.2.1. Onboarding	25
2.2.2. Gestión del Compromiso	29
2.2.3. Sistemas de Compensación	31
2.2.4. Remuneración Variable	34
2.2.5. Gestión de la Experiencia del Empleado.....	37
Capítulo III: Marco Metodológico	40
3.1. Tipo de Disertación:	40
3.2. Alcance de la Investigación.....	40
3.3. Diseño de la Investigación.....	40
3.4. Recolección de la información	40

3.5. Procesamiento de Datos:	43
Capítulo IV: Propuesta	58
4.1. Introducción.....	58
4.2. Objetivo de la propuesta	59
4.3. Actividades	59
Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones.....	68
5.1 Conclusiones.....	68
5.2 Recomendaciones	70
6. Bibliografía.....	71
7. Anexos	75

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Árbol de Problemas.....	3
Figura 2 Introducción de las Prácticas de Gestión de Talento Humano.....	9
Figura 3 Ventajas y desventajas del Reclutamiento Interno y Externo	13
Figura 4 FODA Onboarding.....	27
Figura 5 Onboarding.....	28
Figura 6 Empresas con mejores prácticas en Gestión de la Experiencia del Empleado	39
Figura 7 Contrataciones de Junior/ Asistentes/ Analistas	44
Figura 8 Contrataciones de Senior/ Mandos medios	45
Figura 9 Contrataciones de Alta gerencia/ Direcciones	45
Figura 10 Fuentes de Reclutamiento	46
Figura 11 Marca Empleador/ Employer Branding	47
Figura 12 Programas de Inducción.....	48
Figura 13 Frecuencia planes de inducción	49
Figura 14 Políticas sobre Gestión del Compromiso	50
Figura 15 Aspectos clave sobre Gestión del Compromiso.....	51
Figura 16 Áreas con retribución variable	52
Figura 17 Porcentaje sobre retribución variable en base a la remuneración total	53
Figura 18 Retribución variable en base a objetivos.....	54
Figura 19 Política sobre Gestión de la Experiencia.....	55
Figura 20 Consolidación de factores sobre Gestión de Talento Humano en relación a la vinculación de personal	56
Figura 21 Diferencias en la Gestión de la Experiencia del Empleado y del Cliente.....	60
Figura 22 Proceso de Gestión de la Experiencia del Empleado.....	62
Figura 23 Propuesta – Actividades.....	64
Figure 24 Tríptico.....	66

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Análisis de las entrevistas.....	42
Tabla 2 Definición de las Dimensiones del Barómetro	43
Tabla 3 Número de preguntas que evalúan la dimensión de vinculación	44

RESUMEN

La Gestión del Talento Humano no es sólo un conjunto de procesos que permiten potenciar el comportamiento, actitudes y formas de pensar de un colaborador dentro de una empresa. La Gestión del Talento Humano hoy en día se ha vuelto trascendental tanto que, permite a las organizaciones enfocarse en el aspecto humano, social y profesional de un trabajador. Al ser una disertación desarrollada en el ámbito de la psicología, se analizó las prácticas de Gestión de Talento Humano, en relación a la vinculación de personal, dentro de las empresas ecuatorianas que llevan consigo aspectos psicológicos y psicosociales. Para este proyecto se utilizó el “Barómetro DHC de Gestión de Talento Humano 2018-2019” elaborado por la EAE *Business School* en España y además se realizó una serie de entrevistas para corroborar información proveniente del Barómetro. Este instrumento mide las siguientes dimensiones: Atracción, Vinculación, Desarrollo y Desvinculación. Sin embargo, esta investigación está dirigida hacia la dimensión de Vinculación. Se hizo un estudio de los principales aspectos que abarca la Gestión de Talento Humano en la vinculación de personal para tener una fuente bibliográfica confiable. De igual forma, se evidenció nuevas prácticas y tendencias actuales que las organizaciones toman en cuenta y desarrollan para ser competitivas frente al mercado laboral. Los resultados obtenidos, permitieron identificar que la Gestión de la Experiencia del Empleado tiene un bajo impacto dentro del Ecuador. Como plan de acción, se propuso una actualización de prácticas de Gestión de Talento Humano con el objetivo de que se planteen proyectos basados en el *mentoring*, que permitan mejorar la experiencia que tiene un empleado dentro de la organización. La apertura por parte de las empresas, ha permitido que este proyecto sea viable.

ABSTRACT

Human Talent Management is not just a set of processes that allow the enhancement of the employer's behavior, attitudes and ways of thinking. Nowadays, Human Talent Management has become in such an important activity that allows the company to focus in the human, social and professional aspects of an employee. For that reason, this investigation was carried out with the objective of analyzing the psychological and psychosocial practices of Human Talent Management, in relation to the personnel linking, within the Ecuadorian companies. The "Human Talent Management DHC Barometer 2018-2019" elaborated by the EAE Business School of Spain and also interview series to compliment the information obtained by the Barometer, were used in the project. This tool measures the following dimensions: Attraction, Linking, Development and Job Layoffs. Nevertheless, this investigation was directed to the Linking dimension, an investigation about the principal aspects of Human Talent Management and the process of personnel linking was made to have a reliable bibliographic source. Also, new practices and current trends that organizations take account and develop to remain competitive in the labor market were evidenced. The results obtained show that the Employer Experience Management has a low impact in Ecuador. As an action plan, the update of Human Talent Management practices was proposed with the objective of new projects based on mentoring, that allow improving the experience an employee has in the company. The predisposition by these organizations has allowed this project to be successful

Capítulo I: Marco Introductorio

Introducción

Las prácticas de Gestión de Talento Humano son importantes pues estas permitirán que la calidad de vida laboral del empleado dentro de una organización sea adecuada y que esto a su vez, se vea reflejado en los resultados que cada colaborador obtiene en su trabajo. En la actualidad, existe limitada información en el Ecuador sobre prácticas como: Programas de Jóvenes Talentos, *Employer Branding*, Gestión del Compromiso, Gestión de la Experiencia del Empleado, Programas de *High Potential* y Programas de *Outplacement*.

Sin embargo, son prácticas que evidentemente aportarían en la atracción, reconocimiento y compromiso que la empresa obtenga de sus trabajadores. Cuando la compañía no trabaja en la innovación y desarrollo para y con sus empleados, la misma se podrá ver afectada por diversas situaciones que implican a los trabajadores y a su productividad como por ejemplo: alta rotación, falta de compromiso y desmotivación. Al ser un tema con bastante amplitud, el objetivo de esta investigación fue analizar las prácticas de Gestión de Talento Humano que se desarrollan respecto a la vinculación de personal en empresas ecuatorianas en el primer periodo del año 2019, esto fue abordado en el Capítulo I referente al Marco Introductorio.

Adicional a eso, en el Capítulo II se investigó sobre todas las prácticas referentes a una de las dimensiones del “Barómetro de Gestión de Talento Humano” como es la Vinculación. El primer aspecto desarrollado fue el Reclutamiento y Selección de personal, sus implicaciones sociales y legales para el manejo de nuevo personal que ingresa a la empresa. Como segundo aspecto, se trabajó en la Inducción y *Onboarding*, lo que permitió evidenciar temas actuales que giran en torno a las ventajas y desventajas de los mismos. La influencia que tiene el contrato psicológico con la Gestión del Compromiso y finalmente se investigó sobre la Gestión de la Experiencia del Empleado, sus alcances psicosociales y psicológicos.

En el Capítulo III, se describe la metodología que se utilizó en el presente trabajo de investigación. Esta metodología fue descriptiva pues se pretendía analizar mediante la recopilación de información los factores que influyen en la vinculación de personal para así, determinar cual era el factor con un porcentaje mayor de subdesarrollo en las empresas del Ecuador. Para poder realizar este proyecto, se utilizó un cuestionario denominado “Barómetro de Gestión de Talento Humano” y para corroborar la información obtenida, se aplicaron entrevistas a personas que formen parte del área de Recursos Humanos.

Los resultados obtenidos evidenciaron que la Gestión de la Experiencia del Empleado es una de las prácticas menos desarrolladas dentro de las empresas ecuatorianas, lo que podría ocasionar que el empleado no se sienta satisfecho con sus funciones y la calidad de trabajo sea baja o que incluso, el colaborador llegue a desvincularse de la empresa. Por tal razón, en el Capítulo IV se propuso una serie de actividades en las cuales, se puede trabajar para cubrir estas brechas que la ausencia o mala práctica dentro de las organizaciones han dejado.

Finalmente, en el Capítulo V, se detallan las conclusiones y recomendaciones de la presente disertación.

1.1.Tema

Análisis de las prácticas de Gestión de Talento Humano en relación a la vinculación de personal dentro de las empresas ecuatorianas, en el primer período del año 2019, mediante la aplicación del “Barómetro DHC de Gestión del Talento Humano”

1.2. Planteamiento del Problema

Hoy en día, los cambios tanto políticos, económicos, ambientales e incluso tecnológicos han influenciado tanto en las organizaciones como en la sociedad. Como efecto al cambio, el área de Talento Humano está en constante transformación; puesto que es un eje primordial que

permite fortalecer los procesos de Recursos Humanos dentro de una organización y brindar apoyo a los empleados.

La vinculación de personal en una organización, es de vital importancia, le permite al empleado conocer y orientarse en las actividades que realiza no solo en su puesto de trabajo, también en la organización a la que entró a formar parte (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009). Como se menciona en la figura 1, si no se integra de una forma correcta a la persona en la organización, la misma no se sentirá comprometida, identificada, motivada y terminará por desvincularse de la empresa en un corto período de tiempo. En el Ecuador, no se han realizado investigaciones sobre la influencia de la Gestión del Talento Humano en relación a la vinculación de personal, ya que las empresas se centran solamente en el giro de negocio o área de producción; mientras que los procesos de Talento Humano que se llevan a cabo no tienen la suficiente importancia y por ende, la calidad de los mismos podría ser baja. Es necesario evidenciar aspectos dentro de los mismos que puedan ser menos fuertes que otros. Por tal razón que se cuestiona: ¿Cómo es el proceso de vinculación de personal en las instituciones ecuatorianas?.

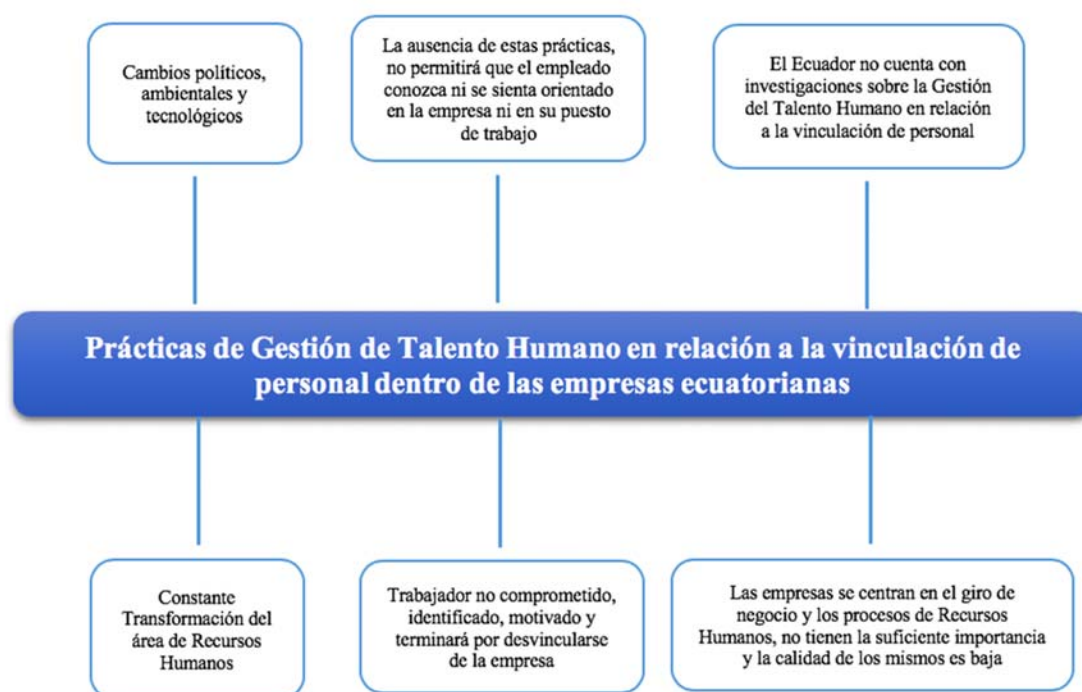


Figura 1 Árbol de Problemas

A partir de la figura 1, se entiende que existen causas y efectos de las prácticas que conlleva la Gestión de Talento Humano en relación a la vinculación de personal; por tal razón, es que a continuación se justifica el por qué se ha realizado esta investigación.

1.3. Justificación

La Gestión de Talento Humano es el “conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influye en las personas, buscando la mejora continua” (Cuesta, 2016, p. 12), posee procesos (reclutamiento y selección, administración salarial, desarrollo organizacional) que sostienen al área y prácticas que influyen en la calidad de los mismos. La vinculación de personal es un proceso que forma parte de Talento Humano, por tal razón es imprescindible que el departamento de Recursos Humanos al ser un área estratégica que trabaja y apoya en la empresa, desarrolle estrategias innovadoras para vincular a una persona dentro de la organización. Cada área conoce que es lo que necesita para cada puesto de trabajo y así, se facilitará la inclusión del empleado a la Organización.

Es por esto que, si no se trabaja en la vinculación de personal, los recursos (tiempo y dinero) utilizados para los procesos podrían generar una baja productividad y por ende, una baja rentabilidad dentro de la empresa. Con base a lo descrito anteriormente, el Talento Humano “es el recurso más importante para el funcionamiento de cualquier organización. Si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará, de lo contrario se estancará” (Prieto, 2013, p. 11).

La investigación está dirigida a analizar las prácticas de Gestión de Talento Humano en relación a la vinculación de personal a nivel nacional en empresas cuyo giro de negocio es variado (industriales, comerciales y de servicios). El proceso de vinculación de personal, abarca algunos aspectos que son: “*Onboarding*, Gestión del Compromiso, Sistemas de Compensación, Remuneración Variable y Gestión de la Experiencia del Empleado” (EAE Business School, 2018, p. 12). Este trabajo tiene como beneficiario directo a todas las personas que ocupan un cargo en la Dirección de Talento Humano ya que, ellos podrán encargarse de mejorar y adoptar procesos y prácticas más sólidas en la vinculación de personal.

Es necesario señalar que la investigación, beneficiará a la investigadora ya que podrá reforzar conocimientos adquiridos durante la formación académica e incluso será un reto poder cumplir con sus objetivos profesionales.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General:

Analizar las prácticas de Gestión de Talento Humano en relación a la vinculación de personal, dentro de las empresas ecuatorianas en el primer periodo del año 2019, mediante la aplicación del “Barómetro de Gestión de Talento Humano”. Con el fin de poder aportar en el conocimiento de problemáticas existentes dentro del proceso de vinculación de personal que el área de Talento Humano lleva a cabo.

1.3.2 Objetivos Específicos:

- a. Realizar la fundamentación teórica sobre la Gestión del Talento Humano en relación a la vinculación de personal.
- b. Identificar los factores sobre vinculación de personal que requieren de mayor desarrollo.
- c. Plantear una propuesta de mejora para las empresas ecuatorianas en relación a la vinculación de personal.

A continuación, se expondrá toda aquella temática que sustente este proceso de investigación para tener un conocimiento más profundo sobre la importancia que implican las buenas prácticas de Gestión de Talento Humano, dentro de un subsistema.

Capítulo II: Marco Teórico

2.1. Gestión de Talento Humano

En el presente proyecto de investigación, se ha tomado como tema principal a la persona y el rol que cumple dentro de la sociedad en torno al trabajo. Una vez identificada la importancia de este aspecto, se ha visto la necesidad de crear, desarrollar e implementar proyectos que promuevan la Gestión del Talento Humano dentro de una organización pues la misma, garantizará el compromiso y continuidad de la persona en cualquier empresa. Los grandes y continuos cambios que se generan a nivel global, influyen de manera directa y afecta en el trabajo que las personas realizan día a día dentro de sus organizaciones por ejemplo, el desarrollo de la tecnología puede ayudar a “enfrentar al estrés, responder de manera empática, alentadora o exigente frente a una gran variedad de tareas” (West, 2019, p. 2), incluso poseen la capacidad de mejorar relaciones personales y laborales de los trabajadores que están en una organización (West, 2019).

Si estos cambios tecnológicos no son aceptados ni acogidos por la empresa, la misma no podrá seguir creciendo, ser competitiva al mercado laboral y el colaborador puede sentirse inestable, lo cual generará un ambiente de inconformidad. Es por esta razón que, la Gestión del Talento Humano debe funcionar de manera proactiva dentro de cualquier entidad tanto productora como de servicios, permitiendo que la persona se desarrolle a nivel laboral, personal y social.

Para disertar en torno a la Gestión del Talento Humano, es importante conocer a profundidad la misma y cuáles son los aspectos principales. La Gestión del Talento Humano, se caracteriza por tener estrategias que permiten el desarrollo, motivación y retención de un empleado (Fundación Romero, 2016). El objetivo de la Gestión del Talento Humano según Sallán & Juan (2018, p.43), es que “existan pautas para ayudar a los miembros de una organización para que las soluciones, sean innovadoras a los problemas que continuamente se

enfrenta un empleado”. Los principales aspectos que giran en torno de la Gestión del Talento Humano, son los siguientes:

- **Conexión antes del contenido:** Al ser Recursos Humanos, la principal área que debe trabajar en torno a la Gestión del Talento Humano, es importante que enfatice sobre el hecho de que una persona o grupo de colaboradores deben tener sentido de pertenencia y por ende, exista sinergia entre el empleado y su área de trabajo entre lo que se quiere construir en torno a nuevas ideas (Sallán & Juan, 2018). Hoy en día se habla de que las personas “escuchan para responder, no para entender” (Goleman, 2016, p. 3). y es aquí donde la Gestión del Talento Humano tiene que trabajar pues una organización que cree, confía y trabaja por sus empleados escucha, hace preguntas y se nutre de aquello que se necesita cambiar o fortalecer.
- **Los círculos conectan:** Para (Sallán & Juan, 2018), toda organización debería estar representada por un círculo ya que estos a su vez, representan unidad. En torno a la Gestión del Talento Humano, se debería tomar en cuenta este aspecto puesto que “ayuda a los individuos de un grupo a verse a si mismos como parte del todo” (Sallán & Juan, 2018, p. 47), lo cual generará en el trabajador compromiso y estabilidad.
- **Los grupos pequeños como unidad de aprendizaje:** en base a distintos estudios organizacionales, (Sallán & Juan, 2018) menciona que aquellos grupos pequeños y distintos influyen dentro una empresa ya que tienen diversos puntos de vista a problemáticas que se generan dentro de los espacios de trabajo. La Gestión del Talento Humano, promueve que las ideas y pensamientos se canalicen dentro de un círculo de ideas que enriquezcan a una organización para llegar a una solución de problemas.
- **Invitar lo atípico:** Como se ha mencionado antes, en la actualidad, el mercado laboral esta siendo mucho más competitivo y los objetivos a corto y largo plazo que se proponen para el futuro, determinan el curso de una organización (Sallán & Juan, 2018). Es aquí, donde se propone que el perfil de aquellas personas con las que se debe trabajar, tienen

que ser distintas, con diferentes conversaciones y que piensen de forma ágil en la resolución de problemas. Para (Page, 2010), el poder de la diversidad, crea mejores grupos ya que las distintas perspectivas de un problema, crean la solución; y es así como se gestiona el Talento Humano.

- **Aprendemos cuando hablamos:** Cualquier trabajador que ingrese a una empresa por primera vez, es importante que sienta al grupo de personas proactivo, innovador y abierto a críticas constructivas, de manera que puedan trabajar en nuevos proyectos y que el empleado se sienta parte del grupo al brindar ideas que sean acogidas por los demás.
- **El espacio físico cambia la conversación:** Las condiciones físicas en las que un trabajador se encuentre, afectará en la memoria, patrones de comportamiento y de actitudes (Sallán & Juan, 2018). Como objetivo, la Gestión del Talento Humano busca que las personas que ingresen a trabajar o que ya estén trabajando dentro de una empresa sean diferentes en su forma de trabajo más proactivo y eficaz; eso se logrará con el apoyo que ofrezca el espacio físico.

Las dimensiones que están en torno a la Gestión del Talento también tienen prácticas que aplican metodologías para mejorar el trabajo que se realiza con un empleado para que su experiencia dentro de la organización sea de calidad. Sin embargo, la diferencia está entre lo que son los factores de Gestión de Talento Humano, un subsistema y las prácticas que giran dentro del mismo. Por ejemplo, Idalberto Chiavenato menciona que el área de Recursos Humanos se compone de cinco subsistemas que tienen objetivos distintos y por ende sus funciones difieren la una con la otra. Por otro lado, la (EAE Bussiness School, 2018) se enfoca acerca de las buenas prácticas que cada subsistema debería desarrollar para la Gestión del Talento Humano. A continuación, se explica la diferencia:

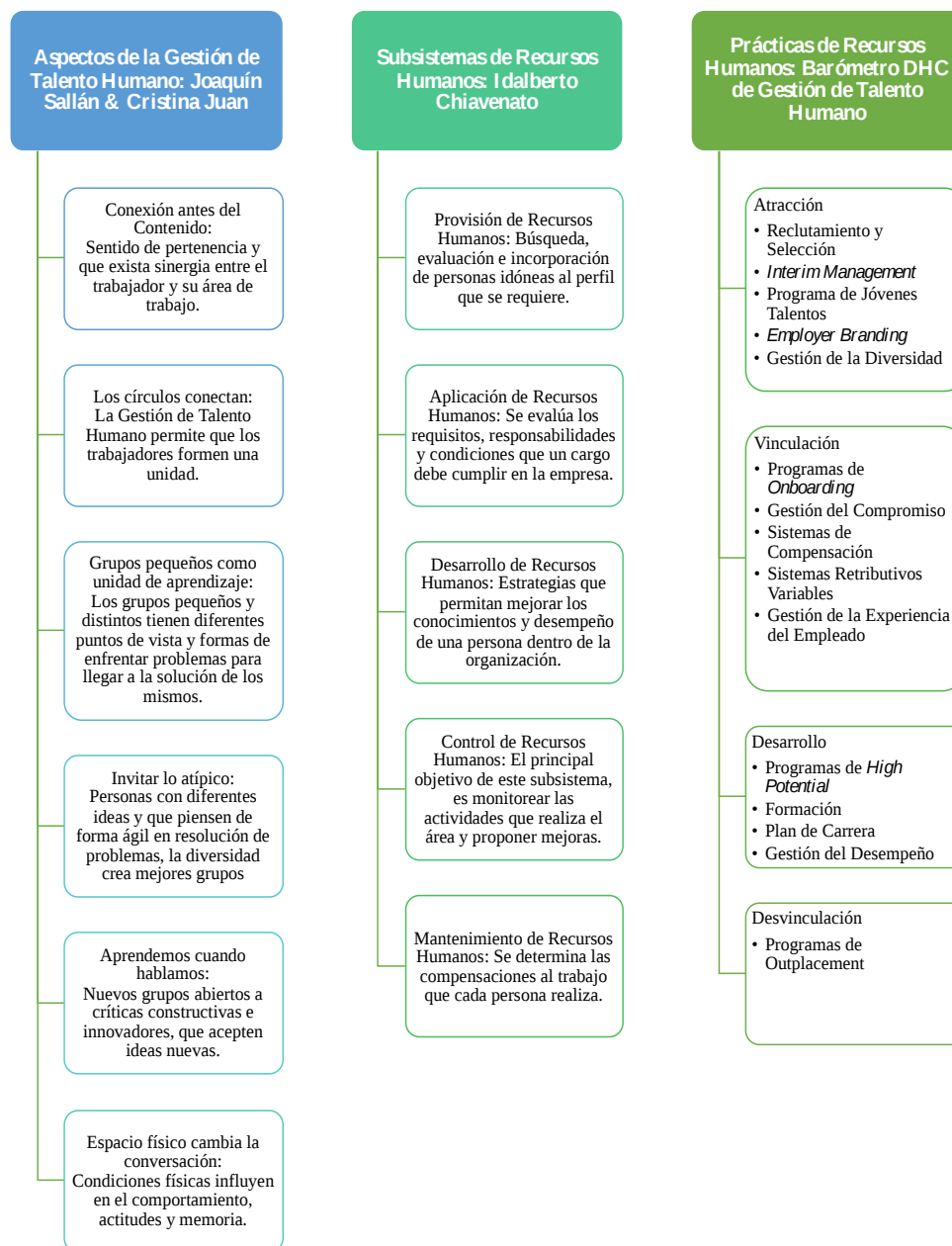


Figura 2 Introducción de las Prácticas de Gestión de Talento Humano

Tomado de: (Chiavenato, 2011; EAE Business School, 2018; Sallán & Juan, 2018)

Con base en la figura 2, se entiende que existen aspectos que trabajan sobre los subsistemas de Recursos Humanos, al igual que en los procesos y las prácticas más relevantes que están en relación a la Gestión del Talento Humano: Atracción, Vinculación, Desarrollo y Desvinculación

(EAE Business School, 2018). Fomentará la calidad y el resultado de la vinculación de personal y sus componentes, el cual es uno de los factores más fuertes que impulsará al colaborador a trabajar a favor de la organización. Incluso, posteriormente, se podrá evidenciar que invertir en el tiempo y recursos necesarios para que este proceso sea exitoso, será una de las mejores decisiones que tome una compañía.

A partir de lo antes mencionado, se explicará como empieza el proceso de vinculación del personal en las empresas ecuatorianas.

2.1.1. Reclutamiento y Selección

Uno de los procesos claves dentro del área de Recursos Humanos, es el reclutamiento y selección de personal porque es aquí, donde se “contrata el perfil adecuado para ocupar un puesto de trabajo” (Rico, 2015, p. 1) siempre y cuando, los requerimientos del empleado como del empleador estén alineados. Martha Alles en su libro “Manual de Selección de Personal”, menciona que este proceso es uno de los más estratégicos que maneja el área de Talento Humano ya que si no se realiza un adecuado proceso, constituirá una pérdida de recursos y tiempo. La importancia de todo proceso de selección radica en la consecución de una planificación corporativa para que no exista alta rotación dentro de los puestos (Alles, 2012). A pesar de que en muchas ocasiones la rotación constituye aspectos positivos pues permite reemplazar personal con desempeño bajo por personal más joven y con altos potenciales a desarrollar, es importante que se evalúe el índice de rotaciones existentes que constituyan una mejora para el crecimiento empresarial (Alles, 2012).

A partir de lo mencionado anteriormente, se ha establecido parámetros y fases que faciliten y mejoren la calidad de este proceso:

- Planificación de Recursos Humanos: La planificación es necesaria debido a la inestabilidad de la demanda existente en el mercado laboral (Rico, 2015). El departamento de Recursos Humanos debe estar ligado y en relación a la planificación general de cada organización, pues se debe alinear a los objetivos, planes estratégicos y

giro de negocio (Alles, 2012). Cuando se piensa en objetivos, se hace referencia a las metas y propósitos que persigue cada compañía; mientras que los planes estratégicos, son las actividades y proyectos que se realizan para llegar a dichos objetivos corporativos conjuntamente de un trabajo en equipo. Lo importante a considerar es cómo conseguir que la empresa tenga las personas necesarias para alcanzar los objetivos estratégicos de la misma (Alles, 2012, p. 11). Para esto, se han definido varias prácticas que permiten llegar a la meta deseada.

- **Análisis de Necesidades de Personal:** Según Martha Alles (2012), existen diversas necesidades de personal en la empresa. Se debería manejar en base a plantillas cualitativas y cuantitativas. En relación a la primera plantilla, está el conocimiento que el área de Recursos Humanos tiene sobre el perfil requerido estudios, experiencia, aspectos personales como físicos, psicológicos y laborales al igual que el salario y beneficios sociales. Como se lo menciona a continuación:
 - **Competencias Generales:** Hace referencia a todas aquellas competencias que deben tener los trabajadores en una empresa ya que estas se alinearán con los objetivos de la misma (Alles, 2012).
 - **Competencias Específicas:** Son conocimientos y habilidades que están relacionadas a cada área funcional dentro de una compañía (Alles, 2012).
 - **Perfiles de exigencia de los puestos:** Estas características, se encuentran detalladas en los descriptivos de cargo en base a las tareas que la persona va a realizar para así, poder encontrar personas que se ajusten a dichos requerimientos (Alles, 2012).

Mientras que la plantilla cuantitativa, tiene relación con la estructura organizacional de trabajadores fijos, temporales o subcontrataciones existentes (Alles, 2012). El análisis de puesto de trabajo es una guía donde se detalla los aspectos personales y profesionales que debe tener el candidato que aplique al puesto debido que “suele ser útil tanto para procesos de selección como para la planificación de carreras, evaluación del desempeño, formación” (Alles, 2012, p. 14). Es importante tomar en cuenta que esto se lo realiza con el jefe de cada área pues el reconoce cuales son las características y actividades de un cargo (Alles, 2012).

Una vez analizada la planificación y necesidades de personal, se podrá empezar con el reclutamiento de perfiles que se ajusten a las necesidades actuales de la compañía.

- Reclutamiento: Este sub proceso tiene su rol al momento de la “creación de un nuevo puesto, cuando se tiene una vacante por alguna baja o promoción o para cubrir un puesto por una duración determinada” (Grados, 2013, p. 209) y se caracteriza por reunir al número necesario de candidatos que puedan cubrir la vacante existente dentro de la empresa. Muchas veces, existen cargos que son más comunes y por ende existirán más candidatos; mientras que para otros el perfil del cargo será muy específico y la terna será muy reducida. Por tal razón, el reclutador tendrá que recurrir a lugares específicos para encontrar al mejor talento o utilizar páginas web (Grados, 2013). Sin embargo, Alles (2012) menciona que la cantidad no es lo mismo que la calidad. Es por esta razón que se debe asegurar que los perfiles postulantes sean los adecuados para el puesto que se requiere.

Para reclutar candidatos que se ajusten al perfil existen varias fuentes de reclutamiento. Las más utilizadas son los referidos, dentro de la empresa por medio de trabajadores, familiares de los mismos, proveedores, clientes o incluso en ferias o bolsas de empleo. Además, existen otras formas de captación como anuncios en periódicos o internet y procesos de *headhunting* (Alles, 2012). Hoy en día una de las herramientas más actuales para reclutar personal, es el “*e-recruiting*” (Alles, 2012, p. 48) cuyo objetivo es la captación por medio del internet, pues esta herramienta optimiza tiempos y recursos en relación a los procesos de cualquier tipo de cargo que se llevan a cabo.

Existe el reclutamiento interno y externo, con la planificación de Recursos Humanos es lo que se toma la decisión de crear procesos dentro o fuera de la organización (Alles, 2012).

- o Reclutamiento o Captación Interna: Es un tipo de reclutamiento en donde no existe la necesidad de recurrir a fuentes externas (Grados, 2013) puesto que, los candidatos son ya trabajadores de la empresa y que actualmente tienen experiencia relacionada con dichos temas, tienen la posibilidad de aplicar a un cargo en específico. Como

ejemplo, están las promociones internas o movimientos a otras áreas, las cuales no incluyen una demanda externa a la compañía.

- o Reclutamiento o Captación Externa: Es la búsqueda de candidatos fuera de la compañía y que de igual forma cumpla con el perfil que la empresa requiere. Como fuente principal, están las bolsas de empleo profesionales o universidades (Grados, 2013).

Actualmente, empresas que tienen una gran cantidad de contrataciones, han optado por utilizar el servicio de “*outsourcing* o subcontratación” (Grados, 2013, p. 213). Estas empresas facilitan el proceso de reclutamiento para el cliente ya que filtran por requisitos y competencias para entregar una terna final y así, optimizar el tiempo empleado para reclutar al candidato ideal. A continuación, se presentan las principales ventajas y desventajas de estos dos tipos de Reclutamiento:

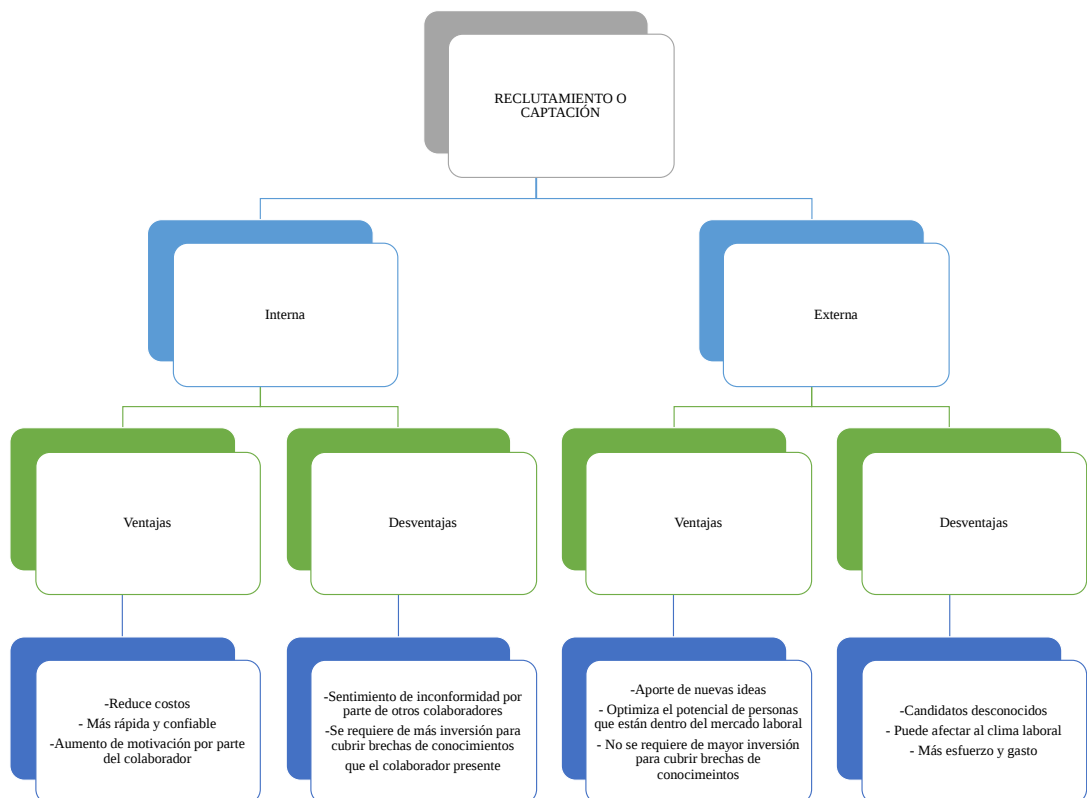


Figura 3 Ventajas y desventajas del Reclutamiento Interno y Externo

Tomado de: (Alles, 2012)

Según la figura 3, existen diversas ventajas y desventajas en relación al reclutamiento interno y externo. Adicional a eso, hoy en día existe también el reclutamiento 2.0 y 3.0 cuyas utilidades y finalidades son diferentes:

- Reclutamiento 2.0: En esta nueva modalidad de reclutamiento, las redes sociales son de gran ayuda pues mediante ellas se puede encontrar y atraer nuevos candidatos que se ajusten al perfil requerido por la empresa. Es importante aclarar que este tipo de reclutamiento no sustituye una comunicación bidireccional ni una entrevista personal (Rojas, 2019).
- Reclutamiento 3.0: Es también llamado “*Mobile Recruiting*” (More, 2015, p. 1) tiene la posibilidad de seguir ofertas laborales en tiempo real para los candidatos como para los responsables de Talento Humano, brinda una mejor experiencia al candidato al momento de postular pues se ve desarrollado más avances tecnológicos (More, 2015).

Los procesos siguientes que se detallarán funcionan para los tipos de captación (interna y externa) y permitirán que la calidad de la selección sea alta.

- Preselección de candidatos: Para poder realizar la preselección, es necesario conocer algunos aspectos que influyen en el manejo de los procesos de selección. El principal objetivo es analizar hojas de vida con parámetros técnicos, ya que esto evitará que se pierda tiempo al momento de realizar entrevistas con los postulantes. “La finalidad del análisis de los currículos es preseleccionar a los candidatos más idóneos no eliminar a candidatos” (Alles, 2012, p. 57), por tal razón que se debe considerar los requerimientos del cargo con base a la experiencia y conocimientos. A partir de lo antes mencionado, se debería hacer una clasificación de los candidatos teniendo en cuenta el descriptivo de cargo (Alles, 2012). Es recomendable que antes de realizar entrevistas personales, se realicen entrevistas telefónicas para corroborar información.

- Entrevistas iniciales: Las entrevistas iniciales son aquellas que se realizan después de haber clasificado a los participantes de acuerdo a las características específicas que deben tener. Es el momento en el cual se conoce al participante e identificar si se ajusta al perfil que busca la empresa (Universidad Politécnica de Cartagena, 2019). Pueden ser presenciales o por video llamadas en las cuales la tecnología aporta de manera activa y eficaz. Generalmente están enfocadas a conocer más al candidato a nivel personal, social y laboral. Son estratégicas pues las mismas evalúan habilidades como la comunicación, trabajo en equipo y liderazgo que son claves para cubrir cualquier puesto de trabajo dentro de una organización (Alles, 2012). Además, permiten informar a la persona acerca del sueldo, beneficios y conocer la opinión del mismo por la empresa (Alles, 2012). Es importante que en las entrevistas existan dos evaluadores ya que fomentará la objetividad en el proceso de selección.

- Pruebas: Es una fase del proceso de selección de personal que ha sido tomada para “evaluar la personalidad, aptitudes, conocimientos, etc. y están consideradas como ayuda para tomar una decisión correcta” (Alles, 2012, p. 65). Además, permiten conocer cómo la persona se comportaría o que habilidades, destrezas y conocimientos aplicaría para poder desenvolverse en ciertas situaciones específicas. Las empresas tienen pruebas corporativas en plataformas virtuales que les permiten ahorrar tiempo en tomar o evaluar los resultados. Es importante elegir pruebas válidas y confiables puesto que existen gran variedad de pruebas que pueden ser aplicadas dependiendo de los requerimientos de cada puesto:
 - Pruebas psicotécnicas: Permiten medir ciertos aspectos que están en relación con la “inteligencia, aptitudes, personalidad, intereses, motivaciones” (Alles, 2012, p. 66).
 - Pruebas de conocimientos: Ayuda a conocer el nivel que una persona tiene en relación a conocimientos específicos (Alles, 2012).
 - Pruebas profesionales: Permite corroborar información acerca de conocimientos y habilidades que una persona debe tener para desarrollar un cargo específico (Alles, 2012).

- o *Assessment Centers*: Son una serie de actividades que permiten evaluar habilidades específicas que deben tener los candidatos por medio de pruebas situacionales y se realizan valoraciones para saber quién es el candidato seleccionado. Existen diversos tipos de *Assessment Centers* que evalúan al candidato la resolución de problemas, pensamiento analítico, planificación, adaptabilidad, creatividad, comunicación y tolerancia a la presión. (Pautt, 2014)
- Entrevistas finales: Esta entrevista consiste en pasar la terna con los candidatos que se ajustan de forma óptima al nuevo requerimiento. En esta entrevista, se hablan de temas más “profesionales y se negocian condiciones de incorporación y salario” (Universidad Politécnica de Cartagena, 2019, p. 2). Las suele realizar el jefe inmediato y también el gerente de Recursos Humanos para que así, puedan conocer personalmente a los postulantes. El objetivo de la misma es asegurarse que el candidato “pueda adaptarse tanto a la cultura y valores de la empresa como al departamento y superiores con los que trabajará” (Alles, 2012, p. 87). A partir de esta entrevista, se decide quién será el postulante más idóneo para ocupar el cargo solicitado. Es recomendable que siempre se analice la comunicación verbal y no verbal, pues la misma proveerá de información más profunda sobre el postulante. Independientemente de que la entrevista sea inicial o final, la estructura de las mismas puede ser la siguiente:
 - o Cerrada o Estructurada: Este tipo de entrevista, se caracteriza por tener preguntas precisas en las cuales el entrevistador se basa. Suelen ser utilizadas cuando la información que se requiere es más objetiva (Universidad Politécnica de Cartagena, 2019).
 - o Abierta: En este tipo de entrevistas, el entrevistador realiza preguntas generales y no tiene una guía de entrevista definida. Este tipo de entrevistas suelen ser utilizadas cuando la información requerida, es de tipo personal (Universidad Politécnica de Cartagena, 2019).
 - o Mixta o Semiestructurada: Es una mezcla de la entrevista cerrada y abierta cuyo fin es ahondar en temas profesionales y personales sin descuidar temas importantes a ser evaluados (Universidad Politécnica de Cartagena, 2019).

- o Grupal: Este tipo de entrevista permite que los candidatos puedan competir “cara a cara” (Capital Humano, 2017, p. 1). La ventaja de la misma, es que se puede observar como la persona reacciona frente a más de una persona.
- o En panel o situacional: El objetivo de la misma es enfocarse en casos hipotéticos a los cuales el trabajador puede estar inmerso y así, poder conocer de qué manera el colaborador responderá a distintas circunstancias. (Grupo RH México, 2019)

Una vez realizado el proceso detallado anteriormente, se procede a realizar los informes del proceso de selección, el cual se tratará a continuación.

- Elaboración de informes: Es un sustento físico que permite entender por que aquel candidato es el más idóneo para ingresar a la empresa. Según Martha Alles, los informes psicoprofesionales son “el resumen de toda la información del candidato tanto aspectos psicológicos como profesionales, incluye gráficos comparativos de cualidades y competencias de los candidatos y requisitos del puesto” (Alles, 2012, p. 109). Incluso menciona que todos aquellos informes realizados son confidenciales y que solo las personas que han estado a cargo de los procesos de selección, pueden tener acceso (Alles, 2012). Para que un informe sea válido y confiable, se debe incluir la siguiente información: “datos del informe, datos personales, formación, pruebas psicotécnicas, pruebas de conocimientos, pruebas situacionales o profesionales, entrevista de selección, comparación de las competencias del candidato con las del puesto de trabajo y conclusiones” (Alles, 2012, p. 119). Es necesario que en los informes realizados, también se incluya el apto médico en el cual consten las condiciones físicas que no deben interponerse al trabajo del candidato. A partir de lo antes mencionado y una vez seleccionado al candidato final, se debe comunicar al mismo y continuar con los procesos de contratación e integración a la empresa (Alles, 2012).
- Contratación: Esta fase del proceso de reclutamiento y selección, tiene estrecha relación con el área legal ya que se habla sobre los derechos, deberes y beneficios que el trabajador tendrá al momento de entrar a formar parte de la empresa. En el contrato de

trabajo se detallan algunos aspectos principales como: “tipo de contrato, condiciones económicas, condiciones laborales (horarios, vacaciones, etc)” (Alles, 2012, p. 118). En Ecuador, existen diferentes tipos de contratación según el (Congreso Nacional, 2016), que a continuación se detallará:

- o Contrato Tácito: Es un tipo de contrato en el cual las dos partes (empleador y trabajador) no han convenido previamente las condiciones de trabajo. Además, nace del hecho laboral que según el artículo 11 quiere decir “prestación del servicio por parte del trabajador y la aceptación del servicio a través del pago por parte del empleador con la cual se configura una relación de dependencia” (Congreso Nacional, 2016, p. 20).
- o Contrato Expreso: En este tipo de contrato, las dos partes (empleador y trabajador) han convenido previamente y están de acuerdo a la prestación del servicio sobre aquellas condiciones que implica la relación laboral (Congreso Nacional, 2016). Este tipo de contrato se subdivide en expreso verbal y escrito.
 - Contrato Expreso Verbal: Las partes se han puesto de acuerdo de manera oral sobre las condiciones del contrato, todo aquello que no se hubiese pactado, lo suple la ley.
 - Contrato Expreso Escrito: Las partes se han puesto de acuerdo y dejan constancia escrita sobre las condiciones del contrato laboral.
- o Contrato Indefinido: En este contrato el límite de tiempo a la prestación de servicios, no se encuentra especificado hasta que una de las dos partes decida dar por terminada la relación de dependencia. Su formalización puede ser verbal o escrita (Congreso Nacional, 2016).
- o Contrato Eventual o Temporal: El objetivo principal de este contrato, es establecer un límite de tiempo determinado en el cual, el colaborador prestará sus servicios (Congreso Nacional, 2016).

La contratación de personal en el Ecuador se rige al código de Trabajo, en el artículo 15 se menciona que el tiempo de prueba será de un máximo de noventa días (Congreso Nacional, 2016). En la mayoría de las empresas ecuatorianas, como parte de la contratación, es el ingreso

al seguro médico y de vida, además de la afiliación al seguro social. En muchas entidades se prefiere contratar perfiles de cargos medios y altos que estén especializados en el giro de negocio y que pueda aportar con nuevas alternativas de mejora (Alles, 2012).

A partir de la contratación, la gestión del Talento Humano toma un rol más complejo pues tiene que trabajar en la inducción de personal con distintos cargos y personalidades dentro de la organización, lo que se abordará a continuación.

2.1.2. Inducción y/o socialización

El proceso de inducción es aquel en el que se introduce a un nuevo empleado cuando inicia su trabajo. Este proceso se caracteriza por proporcionar al empleado “un paquete de bienvenida delineando las reglas de la compañía y los procedimientos, asistir a seminarios de formación introductoria y a cursos de acoso sexual, familiarizarse con la disposición de la oficina y aprender acerca de los procesos de la oficina como cuando empleados toman almuerzos y otras cosas” (Vogt, 2018, p. 1). Además, no solo se enfoca en las normas y lineamientos también busca lograr que el nuevo empleado se sienta como en casa y parte del equipo (Dessler, 2009). Cuando un colaborador ingresa a una nueva organización, puede experimentar:

- Incertidumbre por esta nueva situación (Dessler, 2009).
- Expectativas buenas y malas sobre la empresa y lo que el puede obtener como trabajador (Dessler, 2009).
- Angustia sobre como enfrentar las nuevas situaciones que se presenten (Dessler, 2009).
- Temor por no llegar a encajar en el nuevo grupo de colegas (Dessler, 2009).

Por esta razón, las empresas consideran que el proceso de inducción es fundamental pues influye en el desempeño y adaptación de la persona (nueva o antigua) a su nuevo puesto de trabajo y entienden la importancia de que “el proceso de selección no finaliza cuando se selecciona al candidato que va a cubrir un puesto, sino que empieza otro proceso importante que es la integración del candidato” (Alles, 2012, p. 125). Pues si este proceso no es de calidad y

con los requerimientos claves, el trabajador no se sentirá comprometido, puede generar algunas inconformidades y no hacer bien su trabajo o incluso puede llegar a desvincularse de la organización.

Los principales objetivos están alineados a “facilitar la rápida integración del colaborador a la empresa” (Alles, 2012, p. 125), además debe estar diseñado acorde al giro de negocio, necesidades y cambios de la empresa pues todas las organizaciones son distintas entre sí y tienen diversas estructuras (Alles, 2012). Es por tal razón que Martha Alles menciona que “la forma en que se realice esta integración, permitirá retener el talento en la empresa y rentabilizar el proceso de selección” (Alles, 2012, p. 125), ya que en cualquier organización, se invierten recursos humanos y económicos. Existe un retorno de inversión al momento en que la persona se queda dentro de la empresa y apoya al crecimiento de la misma.

Por otro lado, también es importante hacer una evaluación a este proceso ya que, si no tiene el impacto necesario, se alarga el proceso de adaptación y el nivel deseado es bajo (Alles, 2012). Para los procesos de inducción, se requiere tomar en cuenta los siguientes factores que trabajan en sinergia para lograr el objetivo deseado.

- **Oferta de Trabajo:** Se proponen las condiciones del puesto de trabajo, la remuneración en base al rango salarial que la persona se encuentre y también se menciona acerca de aquellos aspectos que están inmersos dentro del contrato de trabajo como: tipo de contratos y período de prueba (Alles, 2012).
- **Información básica:** Proporciona información acerca de los distintos horarios de la empresa (entrada, salida, almuerzo), convenios que tiene a nivel nacional, internacional o aquellos clientes con los que se trabaja y también acerca de las vacaciones para cada empleado (Alles, 2012).

- **Presentación en la empresa:** Este aspecto detalla información para el primer día de la persona en la compañía, en que horario se debe presentar la persona e incluso podrá conocer de forma más minuciosa al jefe inmediato quién estará a cargo del nuevo colaborador (Grados, 2013).
- **Manual de Políticas Internas:** Se refiere a las políticas de vestimenta que deben cumplir los trabajadores durante toda la semana independientemente de que utilicen o no un uniforme (Alles, 2012).
- **Manual de funciones:** Le permite conocer a la persona el análisis y descripción del puesto que ocupará para que la misma entienda las expectativas que tiene la organización sobre el trabajo que desempeñará (Grados, 2013).
- **Ubicación:** Abarca toda aquella información el lugar de trabajo como la ubicación de su puesto, donde están las salas de reuniones, materiales, teléfonos, impresoras, cafetería, baños (Alles, 2012).
- **Presentaciones:** Es la acogida formal por parte de la empresa puesto que, al nuevo integrante se presenta el equipo con el que trabajará y a su vez, se presenta a todo el equipo al nuevo integrante (Alles, 2012). Es recomendable que el área de Talento Humano identifique prácticas de acompañamiento con trabajadores que puedan brindarle al nuevo empleado acogida más personalizada.
- **Manual de Acogida:** En esta sección, se le provee al nuevo integrante toda la información necesaria para que el mismo pueda entender más sobre el organigrama y el giro de negocio de la empresa y trabajar en consecución de los objetivos de la misma (Grados, 2013).

Es importante considerar que, para que estos planes de inducción y/o socialización sean efectivos, la evaluación en estos tiene un rol fundamental. Esta evaluación se caracteriza por abarcar tres etapas que según Grados (2013) son:

- Diagnóstica: Se aplica en el inicio del plan de inducción y funciona como base para establecer parámetros de aprendizaje (Grados, 2013).
- Terminal: Se evalúan los logros alcanzados en base al nivel de aprendizaje del nuevo colaborador (Grados, 2013).
- Interfase: Este tipo de evaluación, es utilizada entre distintos temas de aprendizaje para comprobar la efectividad que ha alcanzado el empleado (Grados, 2013).

El subsistema de inducción y/o socialización, perteneciente al área de Recursos Humanos es una base que permite desarrollar nuevas prácticas de Gestión de Talento Humano para potenciar las competencias y habilidades de un colaborador en la empresa.

2.2 Dimensión de Vinculación

Se entiende como dimensión a las “magnitudes que fijan la posición de un punto” (Real Academia Española, 2019, p. 1). En este caso, el Barómetro DHC de Gestión de Talento Humano está conformado de cuatro dimensiones (Atracción, Vinculación, Desarrollo y Desvinculación). La dimensión de vinculación se encuentra constituida por varias prácticas que gestionan y focalizan a la vinculación como un aspecto importante dentro de los procesos que Recursos Humanos lleva a cabo. Esta dimensión, difiere con la inducción y/o socialización pues esta brinda información general de los aspectos importantes a considerar en la empresa; mientras que, la vinculación de personal, “consiste en motivar y comprometer al empleado con la organización, facilitando que este se identifique con la cultura empresarial” (EAE Business School, 2018, p. 12).

John Ivancevich define a la cultura empresarial como: “la percepción que los empleados tienen sobre una organización, lo cual crea un patrón de creencias, valores y expectativas” (Ivancevich, 2013, p. 41) además, menciona que la cultura empresarial implica adaptaciones en la organización, percepciones y aprendizajes de la misma. Suelen mantenerse en un plano subconsciente, pues los colaboradores al estar sumergidos o adaptarse a la cultura

organizacional de una empresa piensan y actúan de la forma en que la compañía lo hace (Ivancevich, 2013).

Para Edgar Schein (1998), citado en Mora, (2009), la cultura organizacional influye de forma global en la empresa ya que aporta perspectivas integrales de una entidad histórica que se forma en el tiempo. Incluso define la visión global que una corporación persigue para plantear proyectos de alcance. Una cultura fuerte es aquella en la que todos los trabajadores, comparten valores y formas de actuar y trabajar básicas pues esto ayuda a que la huella de la empresa tenga más valor frente a otras (Ivancevich, 2013). Sin embargo, en base a un estudio realizado en California, Ivancevich (2013, p.45) menciona que es “muy difícil imponer una cultura organizacional deseada”, ya que cuando existe una disparidad o no hay sinergia entre lo que es una empresa y lo que declara que es, los empleados tienden a sentir desconformidad, falta de motivación y compromiso con la misma, se pierden entusiasmo y respeto hacia la empresa por que la imagen que tienen de la misma es falsa (Ivancevich, 2013).

Cuando un empleado conoce más acerca de su organización, se motiva y compromete de una mejor forma lo cual impacta en el bienestar del mismo. El bienestar de una persona “permite desviar la ansiedad, proporciona continuidad y estabilidad” (Ivancevich, 2013, p. 46). Por tal razón, la estrategia más importante para sostener la cultura organizacional es la socialización ya que permite transmitir valores por parte de la gente más antigua a la más nueva dentro de la empresa (Ivancevich, 2013). En algunas de las organizaciones a nivel mundial, existe un mentor que facilita la adaptación de la persona pues ofrece amistad, apoyo y enseñanza para que así, la persona se vaya desarrollando continuamente (Ivancevich, 2013).

Para desarrollar, implementar y mantener una cultura organizacional que apoye a la vinculación del individuo hacia la organización, la misma debe cumplir con ciertos factores en la socialización que según Ivancevich (2013) son:

- Desarrollar un sentido de historia: Es importante explicar la historia de la empresa, como se constituyó, su trayectoria e impacto dentro del mercado laboral e incluso hablar sobre

aquellos líderes cuya personalidad y forma de actuar, aportaron en el crecimiento de la misma (Ivancevich, 2013).

- Sentido de identidad y pertenencia: El sentimiento de identidad, se crea con base al liderazgo, normas, valores y funciones que cada empleado cumple dentro de cualquier compañía (Ivancevich, 2013). Mientras que, el sentido de pertenencia se desarrolla con los sistemas de recompensas, planes de carrera, estabilidad dentro de la empresa, inclusión, participación, aprendizaje y crecimiento que una compañía ofrece. (Ivancevich, 2013).
- Intercambio creciente entre los miembros: La participación, apertura a nuevas decisiones que la empresa le brinda al empleado, permitirá que el mismo se sienta en sintonía con la empresa pues sus opiniones y sugerencias son escuchadas e importantes para el desarrollo de la organización (Ivancevich, 2013).

Además de lo antes mencionado, Jhon Ivancevich habla acerca de la espiritualidad dentro del proceso de vinculación. Menciona que existe una gran diferencia entre la religión y la espiritualidad: La religión es un “sistema de pensamiento, un conjunto de creencias, un código de conducta prescrito y un producto del tiempo y espacio” (Ivancevich, 2013, p. 55). Mientras que, la espiritualidad en los empleados implica aspectos personales que “alimenta y se alimenta por la realización de un trabajo importante, significativo y que constituye un desafío” (Ivancevich, 2013, p. 56). Estos factores apuntan a conductas de ciudadanía organizacional para que el nuevo empleado tenga una experiencia y su funcionamiento psicológico sea óptimo (Dávila, 2016).

Con base en lo descrito anteriormente, se entiende que la vinculación del personal en la organización, logra mejores resultados en cuanto al desempeño y adaptación de la persona en la organización y que la cultura empresarial “se aprende, no se hereda” (Ivancevich, 2013, p. 60), ya que se desarrolla en ambientes específicos. Como prácticas actuales, se ha utilizado el *Onboarding*, como una herramienta que facilita los procesos de vinculación. Este tema al ser actual, es importante conocer sobre el mismo. Por tal razón, se lo trabajará a continuación.

2.2.1. *Onboarding*

Se define como proceso de *Onboarding* aquel en que se prioriza el hecho de que una persona se “sienta a bordo del barco” (Bellomo, 2012, p. 1), o que la misma se esté incluída dentro de la nueva organización. En los primeros días, la misma desconocerá procesos corporativos de un área en específica, lo cual impedirá que la misma rinda en su 100% (Bellomo, 2012). Por tal razón, es que el *Onboarding* facilita y acelera el proceso de transición del empleado en la compañía. El *Onboarding* es una metodología que, a diferencia de la inducción, el canal de comunicación que utiliza es bidireccional (Kanahuati, 2013), por ende, “existe interacción y retroalimentación en ambas vías” (Fritsche, 2016, p. 35). Esta práctica de *Onboarding* evitará la falta de problemas relacionados a la comunicación. Esta metodología requiere de un constante monitoreo y seguimiento al proceso, con la nueva persona que ha ingresado a la organización o que ha cambiado su puesto de trabajo.

Las empresas ecuatorianas, contemplan alrededor de uno a tres días de inducción; es decir finaliza la primera semana de trabajo (Lovato, 2012). Sin embargo, se han desarrollado nuevas metodologías que van más allá de una inducción. Es el caso del *Onboarding* cuya finalidad es distinta y con diferentes resultados.

Es importante entender que el *Onboarding* busca metas que se tiene en relación al trabajador, vinculadas con el aprendizaje de herramientas, desarrollo del trabajo y poder manejar cualquier tipo de actividades que estén dentro de su área. A partir de lo mencionado anteriormente, según (Fritsche, 2016) existen tres aspectos relevantes en relación a la metodología de *Onboarding*:

- Conocimiento profundo de la empresa: La persona que desarrolle esta metodología de *Onboarding*, debe ser aquella que conozca a profundidad sobre el giro del negocio, estructura y funcionamiento de la misma para que así, el traslape de información sea mucho más profunda e incluso pueda solventar dudas (Fritsche, 2016).

- Cultura empresarial: Tiene estrecha relación con la forma en la que la empresa trabaja, los proveedores que tienen e incluso, con los clientes que trabaja una compañía (Fritsche, 2016).
- Procedimiento de negocio: Este aspecto está en relación con el puesto de trabajo y el área en el que este se encuentra ya que las líneas de reporte serán distintos al igual que con los grupos de trabajo (Fritsche, 2016).

Los principales objetivos de esta metodología para Fritsche (2016) tienen estrecha relación con la gestión de la experiencia del empleado que se describirá a detalle en el subtema de vinculación en este trabajo, entre los más fuertes están:

- Sentir la acogida por parte de los trabajadores y que su estadía sea de calidad.
- Impulsar la integración y productividad del nuevo trabajador.
- Permitir que la retención del talento sea efectiva.

Es necesario considerar que el *Onboarding* al ser una metodología desarrollada en la actualidad, Fritsche (2016) menciona que debe existir un FODA el cual permita conocer las ventajas y desventajas del mismo. Es por esta razón, que en la figura 4 se describirán los aspectos primordiales que están en torno a la metodología de *Onboarding*:

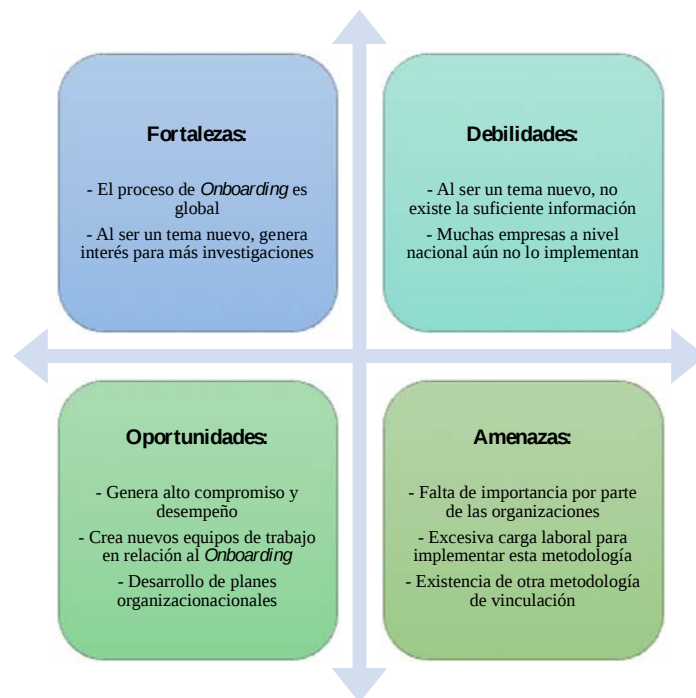


Figura 4 FODA Onboarding

Tomado de: (Fritsche, 2016)

En base a la figura 4, se entiende que la metodología de *Onboarding*, abarca acciones de forma bidireccional para que el empleado pueda adquirir nuevos conocimientos que fomenten en la experiencia y desempeño excelente dentro de la empresa. Existen ventajas y desventajas que están alrededor del mismo. El reto está en el área de Recursos Humanos de las organizaciones, que sepan hacer un buen uso de la metodología, desarrollar investigaciones y aportar a nivel laboral. Para esto, es importante que el personal de Recursos Humanos, tome en cuenta 12 aspectos en los que se desenvuelve el *Onboarding*:



Figura 5 Onboarding

Tomado de: (RH PAENEWS, 2016)

La figura 5 muestra de forma clara 12 prácticas que tienen relevancia dentro de la metodología de *Onboarding*. La autonomía que la empresa brinde al nuevo integrante del grupo desde tareas sencillas hasta grandes retos, promoverá la participación e independencia del colaborador. La parte social es fundamental para el progreso y adaptación en el grupo, es importante que el grupo conecte y el ambiente que se genere sea el más adecuado, incluso para el desarrollo de proyectos que impacten dentro de la empresa. Finalmente, los valores deben estar en concordancia con la forma de actuar de todos los colaboradores, que exista justicia dentro de los procesos y que se fomente el bienestar físico y emocional (RH PAENEWS, 2016).

Los efectos positivos de aplicar la metodología *Onboarding*, se evidencian en el tiempo de adaptación del empleado, actitudes proactivas y productivas e incluso mejora el compromiso del trabajador en su nuevo puesto y en la empresa, lo que se abordará a continuación.

2.2.2. Gestión del Compromiso

Es importante enfatizar en el hecho de que la Gestión del Compromiso tiene estrecha relación con el Contrato Psicológico (Böhrt, Solares, & Romero, 2014), puesto que en el, el trabajador puede desarrollarse junto con su organización. El éxito o fracaso del mismo se evidencia en el comportamiento y actitudes que un colaborador puede adquirir hacia la empresa. Además de ser un conjunto de creencias y expectativas sobre los compromisos que tanto el empleador como el empleado tienen, Rousseau (1990) citado en Böhrt, Solares, & Romero (2014, P.3) menciona que este Contrato Psicológico es un “modelo cognitivo que las personas emplean como marco de referencia para interpretar la información proveniente de la empresa”, lo que facilitará un ambiente de confianza.

Además, según Jeffrey Lehman (2007) citado por Business & Marketing School (2019, p.1), define que el compromiso es aquello que “transforma una promesa en realidad, es la palabra que habla con valentía de nuestras intenciones, es cumplir con lo prometido cuando las circunstancias se ponen adversas”. Por tal razón, en este apartado se aborda los principales aspectos que giran en torno a la gestión del Compromiso.

El compromiso se genera en base a la confianza que un empleado tiene hacia el lugar donde trabaja (Montero, 2011). Aquí, el *Employer Branding* tiene un papel fundamental puesto que, se caracteriza por ser una estrategia “para considerarse como una empresa atractiva que pueda captar talento y fidelizarlo” (Chamorro, 2018, p. 1). Una persona que confía en su empresa, podrá trabajar en beneficio de la misma. La gestión del compromiso o *engagement management*, es un tema que en la actualidad ha tomado gran fuerza por el impacto que genera en el desempeño y trabajo de una persona. La gestión del compromiso “proporciona a los empleados las mejores condiciones para realizar bien su trabajo y trae como consecuencia que estos se sientan identificados con las metas y éxitos de la organización y motivados a contribuir con su éxito y hablar bien de la organización” (EAE Business School, 2018, p. 12).

Para entender acerca de cuáles son los objetivos de la gestión del compromiso, se ha tomado como referencia un artículo denominado “*Responsibilities of an Engagement Manager*”

escrito por Michael Mageean (2019). En este artículo se menciona la importancia del nivel de compromiso y responsabilidad como estrategia para aumentar el nivel de compromiso. El área de Recursos Humanos tiene la obligación de trabajar e innovar a favor del cliente interno y mantener excelentes relaciones con los mismos para así, poder atender los requerimientos necesarios, dudas o problemas que se vayan generando en los distintos departamentos de la organización. Es importante que se tome en cuenta el valor individual y en equipo que un empleado tiene para poder satisfacer requerimientos de un área en general (Mageean, 2019).

Para poder llegar a cumplir este objetivo, es necesario que el representante de Recursos Humanos o el encargado de la gestión del compromiso, mantenga reuniones semanales que permitan escuchar, comprender y trabajar en los distintos proyectos y necesidades de cada equipo y área (Mageean, 2019). Además, el “trabajar en valores corporativos, alinear a los empleados con la estrategia del negocio, fortalecer el vínculo afectivo de los empleados, implementar programas de reconocimiento interno y mejorar la calidad de vida de los empleados” (Equipo Editorial, 2017, p. 3), mejorará el compromiso existente en la organización.

El primer estudio realizado con el “Barómetro DHC de Gestión de Talento Humano” en el año 2017, demuestra que el porcentaje de empleados que se acoge a estos programas sobre la gestión del compromiso es bajo (Equipo Editorial, 2017, p. 7). En relación al nuevo estudio, “se ha generado un incremento del 5,81% pero aún no existen empresas que formen parte del cambio” (EAE Business School, 2019, p. 2) además, es importante que esta herramienta sea renovada constantemente para adaptarse a los cambios que se van generando en el mercado laboral y también aquellos que tienen estrecha relación con los nuevos y antiguos empleados.

Ahora, es importante abordar acerca de el por qué es más fácil generar compromiso en generaciones antiguas que en generaciones actuales. Esto se debe a que “el *branding* puede servir como "atractor" pero no ayuda a crear un compromiso duradero en la gente, y menos aún, en las nuevas generaciones” (Montero, 2011, p. 1). El compromiso hacia una organización se da mayormente en generaciones anteriores mientras que para lograr el compromiso en las nuevas generaciones, se deben desarrollar propuestas y programas innovadores para permitirle a la persona “formar parte de proyectos, tener la posibilidad de participar y ser parte de la

generación de ideas, ya que es un desafío fundamental para los directivos de hoy” (Montero, 2011, p. 2).

Finalmente, se debería tomar en cuenta algunos aspectos que aportarán en la gestión del compromiso:

- Hacer sentir a la gente propietaria de su puesto: El liderazgo influye de forma trascendental pues permite que la persona realice su propio trabajo de la manera que mejor considere (Montero, 2011).
- Instar a la gente a pensar en términos del negocio: El puesto o rango salarial no influye ya que cualquier idea siempre aporta de manera proactiva al crecimiento de la compañía (Montero, 2011).
- Ser socialmente responsables: En la actualidad, se da un gran peso a la responsabilidad social en relación al medio ambiente, seguridad social y equidad de género. Empresas que tengan programas de desarrollo y prioricen como este aspecto, siempre serán competitivas frente al mercado (Montero, 2011).

Todos los puntos acotados hacen referencia a la gestión de compromiso; no obstante, existen otros aspectos como los Sistemas de Compensación, que influyen en el desempeño del trabajador.

2.2.3. Sistemas de Compensación

Los sistemas de compensación son herramientas que permiten “desarrollar y movilizar el capital humano” (Osorio, 2016, p. 71). Por medio de los sistemas de compensación, la gestión del talento puede trabajar para atraer, retener, desarrollar, satisfacer, mejorar el rendimiento, compromiso y comunicación. Para abordar el tema de compensación es necesario tener en cuenta la diferencia que existe entre salario y remuneración. El salario directo es la “retribución

en dinero o su equivalente pagado por el empleador al empleado en función del cargo que este ejerce y de los servicios que presta” (Chiavenato, 2011, p. 21). Mientras que, la remuneración es el pago total del salario directo e indirecto (planes de servicios y beneficios sociales) que un trabajador percibe mensualmente.

Los sistemas de compensación dentro de una organización, son considerados como un aspecto estratégico pues contiene normas y procedimientos que mantienen rangos o estructuras salariales equitativas dentro de una empresa (Chiavenato, 2011) para así, lograr que todos los trabajadores se sientan reconocidos de forma justa y sin diferencia alguna. El principal objetivo en los sistemas de compensación, es el “equilibrio interno y la competitividad externa” (Chiavenato, 2011, p. 305).

Además de conocer el significado de este sistema, es necesario conocer que considera la persona y que considera la organización acerca de los sistemas de compensación.

- El salario para las personas: La fuente de trabajo permite que las personas a nivel psicológico tengan estabilidad, a nivel personal, que el trabajador conozca más gente o cree nuevas relaciones y a nivel económico, que pueda satisfacer sus necesidades. Por tal razón, es que la persona considera que el salario es la “fuente de renta que define el patrón de vida de cada persona, en función de su poder adquisitivo” (Chiavenato, 2011, p. 303).
- El salario para las organizaciones: En relación a las empresas, el salario tiene un objetivo distinto ya que es considerado como costo y a su vez, como inversión. Al hablar de costo, se refiere a que esto se ve reflejado en el estado de pérdidas y ganancias ya que va en el rubro de gastos administrativos. Mientras que es una inversión por que apoya en la retención de altos potenciales que aportan en el crecimiento de la empresa.

Hoy en día, no solo se trabaja en torno al salario económico; también existe el salario emocional que son las “retribuciones no económicas a las que los trabajadores pueden tener

acceso” (Colombo, 2018). El principal objetivo del salario emocional es mejorar el bienestar laboral, calidad de vida y trabajo en el que la persona se desarrolla, para crear un entorno positivo en las jornadas diarias del empleado (Colombo, 2018).

Es importante conocer la base o por cuales factores un salario está compuesto, “hay una porción de factores internos (organizacionales) y externos (ambientales) que condicionan los salarios, determinando sus valores” (Chiavenato, 2011, p. 303). A continuación, se hablará de los elementos más importantes para definir un salario según Chiavenato (2011):

- **Tipología de los cargos de la organización:** Se hace referencia a los distintos cargos que están dentro de la empresa. Los puestos estarán ubicados en distintos puntos de los rangos salariales y la persona ganará de acuerdo al nivel de estudios y responsabilidad que tenga en la empresa.
- **Política salarial de la organización:** Las políticas salariales son normas que las empresas han definido para tener un sustento jurídico en relación a reajustes o cambios de sueldo. Para Deloitte Touche Tohmatsu Limited (2019), la encuesta salarial es una herramienta que permite tener una visión más objetiva de los sueldos y beneficios que están dentro de un mercado laboral. Es importante tener en cuenta que las políticas salariales, vuelven más competitiva a una empresa.
- **Capacidad financiera y desempeño general de la empresa:** La capacidad financiera que tiene una empresa, depende de su giro de negocio, la frecuencia con la que tiene ingresos, egresos y el nivel de ingresos ya sea alto o bajo que tiene la misma.
- **Situación del mercado de trabajo:** Las empresas hoy en día tienen que competir con otras organizaciones para alcanzar el nivel máximo en el mercado laboral para que así, se vuelva competitiva y que la atracción del talento sea óptima para que la misma siga creciendo y pueda generar más fuentes de empleo.

- Coyuntura económica: Hace referencia a aspectos que influyen en la determinación de un sueldo. Los principales tienen estrecha relación con la inflación, recesión y costo de vida. Además, considera “el coste de la mano de obra, la accesibilidad a los mercados exteriores, la política nacional e internacional” (Enciclopedia Económica, 2019, p. 1).
- Sindicatos y negociaciones colectivas: Los sindicatos se forman con el fin de velar por los derechos del trabajador. El principal objetivo del mismo, es que se regulen aspectos laborales y condiciones de empleo para los colaboradores. Al igual que las negociaciones colectivas cuyo fin es el “diálogo social, a través del cual los empleadores, la organización y los sindicatos, pueden convertir salarios justos y condiciones de trabajo adecuadas; además, constituye la base del mantenimiento de buenas relaciones laborales” (Organización Internacional del Trabajo, 2019, p. 1).
- Legislación laboral: Todas las empresas ecuatorianas, están reguladas por distintas entidades públicas que velan por los deberes y derechos del trabajador. En relación a los sueldos, estos organismos definen bases y rangos salariales con los cuáles se deben tomar en cuenta para pagar a un trabajador. Por tal razón, es que las organizaciones independientemente que sean internacionales o nacionales, deben ajustarse a las normas ecuatorianas definidas por los agentes de regulación superior.

Dentro de los sistemas de remuneración, existe un aspecto sumamente importante que impulsa el desarrollo y desempeño de la en una organización. Es por esta razón, que se ha prestado especial importancia a la remuneración variable.

2.2.4. Remuneración Variable

La manera en la que se ha ido gestionando la remuneración, ha cambiado. Esto depende de las “características y aspiraciones de una empresa y de los trabajadores” (Vidal, Pozo, & Torre, 2015, p. 22), la remuneración variable ha pasado a ser estratégica pues permite al trabajador elegir sobre la composición de su retribución ya sea en dinero o beneficios sociales teniendo en

cuenta siempre el reglamento interno del trabajo. La remuneración variable se basa en los resultados que los empleados alcanzan en base a objetivos ya determinados por las empresas (Vidal, Pozo, & Torre, 2015).

Cuando se toma en cuenta la remuneración variable, se hace referencia a “elementos de gestión que tienen como finalidad principal recompensar a las personas que se esfuerzan por hacer mejor su trabajo y conseguir mejores resultados” (Maella, 2012, p. 1). La importancia de implementar un sistema de remuneración variable (SRV), radica en varios aspectos que no solo benefician al colaborador, también a la empresa como se mencionará a continuación según (Maella, 2012):

- **Motivos antropológicos:** Abarca temas con una base psicológica puesto que, está en relación con el condicionamiento y cómo este influye con el castigo y la recompensa. Las personas se desarrollan en una cultura donde las buenas acciones se premian y las malas se castigan; por tal razón su comportamiento dentro de una organización está condicionado a trabajar de esa forma.
- **Motivos empresariales:** Las organizaciones buscan modelar y fomentar comportamientos que se alineen con los objetivos que cada empresa tiene y que en especial estén en concordancia y sean aprobadas por la misma persona.
- **Motivos sociales:** Los sistemas retributivos variables, tienen una finalidad mucho mayor pues permite atraer mas personal talentoso y que se ajuste con las necesidades de la empresa.

Además de los aspectos que se giran en torno al SRV, existen objetivos que forman parte del mismo, esto permite que el colaborador se sienta a gusto y comprometido con la empresa. Los principales objetivos son:

- Flexibilidad de costes: Dicho objetivo está ligado a la retribución del trabajador ya que implica un mayor ingreso de costos por el alcance de resultados que la persona haya obtenido.
- Comunicación de prioridades: Forma de que los empleados conozcan que es lo que la empresa más requiere y por ende, deben trabajar en favor a dichos requerimientos.
- Motivación: Es inevitable que los sistemas de remuneración variable no motiven al personal; siempre y cuando se los gestione de la forma adecuada y con el personal adecuado ya que, “cuando un SRV no estimula, suele desmotivar” (Maella, 2012, p. 10). Es importante conocer la base psicológica de la motivación de cada individuo para poder trabajar en ello, ya que esta varía entre cada colaborador.

Es necesario aclarar que, a pesar de que la remuneración variable es un medio para alcanzar la motivación, no es la base en la que se conforma la misma. Existen muchos más factores que influyen en el desempeño y motivación; de ahí la importancia en las metas y actividades realistas y que se constituyan un reto para la persona para poder lograr que la misma se motive en el trabajo y alcance los objetivos planteados anualmente (Maella, 2012).

El departamento de Recursos Humanos debe gestionar de manera adecuada la remuneración variable y crear una consciencia social en los trabajadores, de tal forma que se eviten comportamientos oportunistas “manipulación de acciones con tal de ganar incentivos” (Maella, 2012, p. 7) y además, que las personas solo empiecen a trabajar por una recompensa y evitar un castigo, no por que sea una fuente de desarrollo para ellos.

La consciencia social que se crea en torno a los trabajadores, va en estrecha relación con el esfuerzo que una persona realiza para poder llegar a un objetivo. Es decir, “mientras mayor es el esfuerzo, mejores son los resultados” (Maella, 2012, p. 11). Como se mencionó anteriormente, no hay una relación directa entre los sistemas de retribución variable y la motivación ya que este sistema, incentiva y valora más lo que se hace para conseguir o llegar a un resultado, que lo que

se consigue. Estos aspectos forman una base de lo que se hablará a continuación, la gestión de la experiencia del empleado.

2.2.5. Gestión de la Experiencia del Empleado

Se entiende que la Gestión de la Experiencia del Empleado, consiste en conocer las vivencias, deseos y necesidades del mismo (EAE Business School, 2018). Para poder identificar estos aspectos, es importante que se entienda al trabajador desde dos perspectivas, en su vida profesional y personal. La primera abarca aspectos sobre la vinculación, el desempeño y promociones que la empresa desarrolla para gestionar el talento (EAE Business School, 2018). Mientras que, la segunda toma en cuenta los círculos familiares y sociales que influyen de manera directa en el ámbito profesional para que la persona se sienta bien y siga desarrollándose dentro de la organización (EAE Business School, 2018).

En el artículo *Employee Experience: Un viaje con los zapatos de nuestros empleados*, se entiende que es una estrategia centrada en “lo que verdaderamente le importa a las personas y no en lo que imaginamos que necesitan” (Méndez & Calleja, 2018, p. 7); que el valor del trabajo desde el área de Recursos humanos, sea de calidad.

Adicional a eso, según un artículo publicado por *Great Place to Work*, se destaca que la experiencia que una organización oferta tanto a sus trabajadores actuales como pasados y los que posteriormente entrarán a formar parte de la misma (Villegas, 2018) tienen la misma importancia, al igual que los “planes de acción que impacten en los niveles de satisfacción de clientes y por ende en las ventas” (Villegas, 2018, p. 2).

Hoy en día, el análisis de *big data* en Gestión del Talento Humano, constituye una herramienta que permite trabajar en relación a la percepción que las personas tienen en relación a una organización, ya que se puede “conocer qué tipo de persona son los empleados fans de la compañía, si se están cumpliendo expectativas en determinados puestos, por qué ciertos perfiles de empleados tienden a abandonar la empresa o qué colectivos presentan mayor nivel de absentismo” (Villegas, 2018, p. 3). Lo importante a considerar es que no solo el salario y

beneficios que las empresas ofrecen son lo más importante para gestionar la experiencia del empleado. Las empresas que logran desarrollar estas estrategias, se caracterizan por tener líderes que escuchen y confíen en sus trabajadores, permiten que los mismos se sientan orgullosos del lugar en el que están y que puedan disfrutar de su trabajo (Villegas, 2018). Para esto, también se toma en cuenta varias estrategias que según Great Place to Work (2015) son:

- Comunicación: Los objetivos son comunicados de forma clara y la comunicación no es de manera unidireccional, es bidireccional pues permite que tanto jefes como empleados, aporten con retroalimentación positiva que les permita mejorar.
- Confianza: Los trabajadores y los líderes confían en su equipo, esto les permite desarrollarse y crecer continuamente con un sentimiento de bienestar hacia la compañía. El orgullo que un trabajador transmite al momento de hablar sobre su empresa y el trabajo que realiza en su puesto.
- Equidad: Igualdad de oportunidades para todas las personas teniendo siempre en cuenta la diversidad existente dentro de la misma.
- Flexibilidad Laboral: Con los nuevos cambios que existen, la flexibilidad laboral es un factor positivo y atractivo por las nuevas generaciones. Permite que las personas tengan un balance entre su vida personal y laboral, la posibilidad de trabajar desde su casa y algunas facilidades que crean en las personas sentimiento de bienestar.
- Innovación: Las empresas que aplican y desarrollan estrategias para la gestión de la experiencia del empleado se mantienen en constante innovación tecnológica para facilitar el trabajo que sus colaboradores realizan en su día a día. Los espacios de trabajo, son modernos se enfocan en cuidar del bienestar físico de la persona.
- Capacitaciones: Tienen planes de carrera y de formación que le permiten al colaborador crecer y que los mismos estén preparados para cualquier cambio o movilidad que existe.

Las empresas consideradas como una ventaja competitiva, destacadas en la figura 6 se caracterizan por:



Figura 6 Empresas con mejores prácticas en Gestión de la Experiencia del Empleado

Tomado de: (Great Place to Work, 2015)

En la figura 6 se hace hincapié en la evolución hacia la experiencia del usuario donde los empleados tienen un rol fundamental ya que ellos son los que permiten que la experiencia del cliente sea de calidad. Por ende, no es posible una “Experiencia de Cliente” excepcional con una pobre “Experiencia de Empleado” (Méndez & Calleja, 2018, p. 4). Es así, como la Gestión del Talento Humano llega a formar parte de una organización exitosa ya que los trabajadores son el capital principal dentro de una entidad y aquella empresa que busca el crecimiento debe alinearse a aspectos más profundos como lo es el ser humano.

A continuación, se discutirá el proceso inmerso en esta disertación para poder plantear una propuesta de mejora.

Capítulo III: Marco Metodológico

3.1. Tipo de Disertación:

El presente proyecto de investigación fue de tipo teórica porque se investigó las prácticas que están en relación a la vinculación de personal, la cual es la segunda de las cuatro dimensiones que abarca el Barómetro DHC de Gestión de Talento Humano desarrollado en España por la EAE *Business School* y permite explicar como se está llevando a cabo el proceso de vinculación dentro de las empresas ecuatorianas. A partir de esta investigación, se ha planteado una propuesta de mejora (Dirección General Académica PUCE, 2007).

3.2. Alcance de la Investigación

El alcance del proyecto, es descriptivo ya que su principal objetivo es analizar mediante la recopilación de información, los factores que influyen en la vinculación de personal en las empresas del Ecuador, para proponer medidas de mejora que permitan una correcta Gestión del Talento Humano (Dirección General Académica PUCE, 2007).

3.3. Diseño de la Investigación

Esta investigación es un diseño no experimental y transeccional puesto que no se manipuló ninguna variable y únicamente, se recolectó la información del año 2018 para poder describir los aspectos inmersos en las prácticas de Gestión de Talento Humano en relación a la vinculación de personal (Dirección General Académica PUCE, 2007).

3.4. Recolección de la información

Para el estudio se utilizó el Barómetro DHC de Gestión de Talento Humano elaborado por la EAE *Business School*. Esta herramienta ya se ha aplicado anteriormente en España tres veces consecutivas desde el año 2017 y en el año 2018 por primera vez, se lo aplicó en Ecuador. Se enfoca en cuatro dimensiones principales las cuales son: Atracción, vinculación, desarrollo

y desvinculación (EAE Business School, 2017). Según Pilar Llácer, la principal investigadora, informa que el objetivo de este estudio, es poder conocer las tendencias más relevantes en cuanto a la gestión del talento desarrolladas por el área de Recursos Humanos (EAE Business School, 2017).

Para poder ser aplicado en el Ecuador, se realizó una validación lingüística por parte de aproximadamente treinta estudiantes de maestría de la Facultad de Psicología de la PUCE ya que se quería preservar aspectos semánticos y que el instrumento se adecue al nuevo contexto. Al tener el instrumento validado (Anexo 1) y para el proceso de aplicación y recolección de la información, la herramienta de *Google Forms* fué útil ya que las empresas (industriales, comerciales y de servicios) inmersas en el estudio están ubicadas en distintas provincias del Ecuador. Incluso, al tener el apoyo de la Facultad de Psicología, la misma emitió una carta (Anexo 2) que sustente la investigación que se realizó.

Además, se pudo evidenciar la alta presencia de términos anglosajones en el barómetro. Por tal razón, se desarrolló un glosario de 26 palabras (Anexo 3) que eventualmente pudiesen causar confusión porque el barómetro de Gestión de Talento Humano abarca términos nuevos y que muchos de ellos están en inglés, lo que igualmente requirió una traducción al español. Esto se realizó con el fin de que cualquier persona que haya respondido la encuesta sepa a que hace referencia cada pregunta y pueda solventar cualquier duda para poder contestar adecuadamente el cuestionario.

Como primera instancia, la página web de la Superintendencia de Compañías brindó la información necesaria para poder realizar el primer contacto con las 89 empresas (industriales, comerciales y de servicios). Al obtener los números de teléfono, se procedió a llamar a las empresas para conversar con la persona encargada o el directivo del área de Recursos Humanos, se explicó a la persona que es una investigación a nivel internacional sobre las prácticas referentes a la Gestión de Talento Humano y se requirió el apoyo de la misma. Al conocer su opinión y aceptación por parte de la persona, se solicitó el correo electrónico para enviar la información conforme al objetivo de la investigación (Anexo 4), donde se detallaba aspectos

generales y de confidencialidad que eran necesarios recalcar. Se adjuntó la encuesta, la carta emitida por la facultad y el glosario de términos.

Una vez obtenidos los resultados, se realizó una guía de entrevista (Anexo 5) direccionada a temas de vinculación de personal revisados anteriormente puesto que, esta disertación se enfoca directamente en esa dimensión. Se entrevistó a seis miembros de Capital Humano de distintas empresas (industriales, servicios y comerciales) para complementar el análisis de las prácticas de Gestión de Talento Humano y así, tener una base más confiable de que las respuestas obtenidas por los participantes en el Barómetro DHC de Gestión de Talento Humano tengan concordancia. En la tabla 1 se evidenciará el análisis de contenido por frecuencia de las entrevistas tomando en cuenta los seis funcionarios.

Dimensión	Factores	Resultado de la entrevista	Frecuencia
Vinculación	Reclutamiento y Selección	Existencia de procesos de reclutamiento y selección	6
		Porcentaje de contrataciones en mandos bajos y medios	6
		LinkedIn, referidos y plataformas corporativas para reclutar	6
		Conocimiento sobre el reclutamiento 2.0 y 3.0	4
	Onboarding	Conocimiento de la metodología de <i>Onboarding</i>	5
		Existencia de programas de <i>Onboarding</i>	6
		Frecuencia de programas de <i>Onboarding</i>	6
	Gestión del Compromiso	Existencia de políticas y/o estrategias para la Gestión del Compromiso	6
		Frecuencia con la que los empleados de la organización hablan bien de su propia empresa	6
	Sistemas de Compensación/ Remuneración Variable	Existencia de remuneración variable dentro de la empresa	6
		Existencia de áreas que trabajen con remuneración variable	6
		Porcentaje de remuneración variable sobre el total de la remuneración	6
		Porcentaje de remuneración variable en base a objetivos	6
	Gestión de la Experiencia del Empleado	Conocimiento acerca de la Gestión de la Experiencia del Empleado	5
		Existencia de políticas y/o estrategias para la Gestión de la Experiencia	1

Tabla 1 Análisis de las entrevistas

En la tabla 1, se pudo observar que las prácticas de Gestión de Talento Humano en las distintas empresas, son similares a pesar de que las actividades envueltas dentro de las mismas, sean diferentes. Por ende, no existen factores que llamen la atención en cuanto a su bajo impacto. Sin embargo, se evidencia que las políticas y/o estrategias para la Gestión de la Experiencia del Empleado, si deberían ser consideradas como un aspecto a trabajar.

Las entrevistas transcritas (Anexo 6) fueron utilizadas como un insumo complementario a la investigación realizada mediante el Barómetro DHC de Gestión de Talento Humano. Por

tal razón a continuación, se detalla el proceso que se aplicó para la investigación en cuanto a la información recabada en las encuestas.

3.5. Procesamiento de Datos:

Se empleó alrededor de tres meses para recabar toda la información que las empresas debían proporcionar en relación al tema de disertación. Con la herramienta de *Google forms*, se obtuvo una matriz en Excel con los 89 resultados de cada representante de Capital Humano. Se prestó mayor atención a las respuestas que están en estrecha relación con la vinculación de personal y se utilizaron tablas dinámicas para poder consolidar valores correspondientes a las once preguntas del barómetro. Mediante una distribución porcentual, se determinó el porcentaje asignado a cada práctica de Gestión de Talento Humano por parte del personal de Recursos Humanos (Anexo7). A continuación, se puede evidenciar que preguntas están en relación a las distintas dimensiones.

Dimensión	Definición	Ítems
Atracción	Herramientas que utilizan las empresas y organizaciones para que nuevas personas y candidatos quieran formar parte como trabajadores.	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13
Vinculación	Consiste en comprometer a la persona con la empresa, objetivos y metas que tiene la misma. El objetivo principal es que el nuevo empleado se adapte de forma favorable y que la estadía del mismo, sea de calidad.	1, 3, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22
Desarrollo	Prácticas que permiten que el empleado adquiera nuevos conocimientos y habilidades que le permitan ser una gran competencia dentro del mercado laboral. Posteriormente, esto permitirá un crecimiento profesional y continuar con el progreso de la organización.	23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35,
Desvinculación	Proceso en el que un trabajador se separa de la organización ya sea por temas internos o externos a él, es importante que este proceso sea realizado en base a la cultura y estrategias que tiene la compañía.	36, 37, 38, 39

Tabla 2 Definición de las Dimensiones del Barómetro

Tomado de: (EAE Business School, 2018)

Como se muestra en la tabla 2, existen preguntas que están vinculadas a cada dimensión del Barómetro DHC de Gestión de Talento Humano. Adicional a eso, en la tabla 3 se podrá observar

el número de preguntas que evalúan en relación con cada factor de la dimensión de vinculación de personal.

Barómetro DHC de Gestión de Talento Humano Dimensión de Vinculación	
Factores	Número de Preguntas
Reclutamiento y Selección	2
Employer Branding	1
Vinculación	1
Programas de <i>Onboarding</i>	1
Gestión del Compromiso	2
Sistemas de Compensación	1
Sistemas Retributivos Variables	2
Gestión de la Experiencia del Empleado	1

Tabla 3 Número de preguntas que evalúan la dimensión de vinculación

Tomado de: (EAE Business School, 2018)

Con base en lo antes mencionado, se procederá a analizar cada pregunta del Barómetro DHC de Gestión de Talento Humano en relación a la vinculación de personal y asociar con las entrevistas realizadas.

- Pregunta 1: ¿Cuál es el porcentaje de contrataciones según los siguientes perfiles, en el último año?

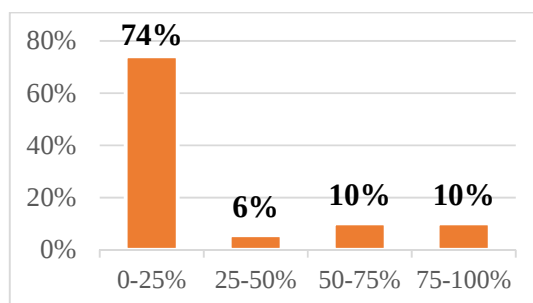


Figura 7 Contrataciones de Junior/ Asistentes/ Analistas

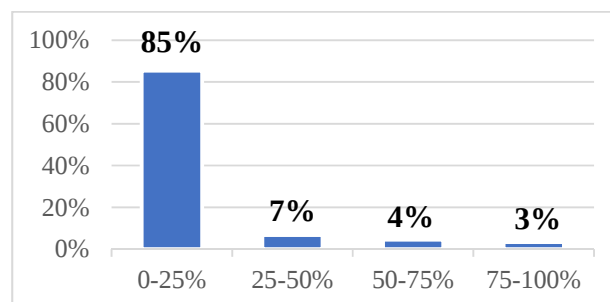


Figura 8 Contrataciones de Senior/ Mandos medios

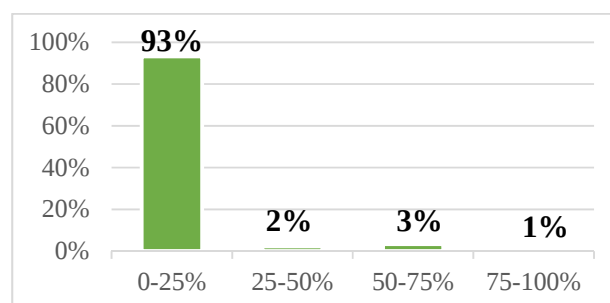


Figura 9 Contrataciones de Alta gerencia/ Direcciones

Según las figuras 7, 8 y 9 se puede evidenciar que del total de contrataciones anuales durante el período 2018-2019, del 75 al 100% de las empresas opta por incluir a su nómina en proporción tres veces más cargos de mandos bajos que mandos medios y la misma proporción se mantiene en cuanto a contrataciones de puestos de alta gerencia con mandos medios. Es decir, existe una mayor probabilidad de que las empresas enfoquen sus procesos de selección en el reclutamiento para áreas operativas.

Como lo ha mencionado Martha Alles y al cotejar con las entrevistas realizadas S1: “La organización a nivel administrativo no tiene mucha rotación, digamos que más rotación existe en las áreas técnicas, entonces podríamos decir que gran parte del perfil y de los procesos de selección que nosotros llevamos a cabo es en las áreas técnicas sobre todo en posiciones de operador”, la rotación de mandos bajos suele ser más común puesto que son áreas operativas y

el objetivo es reemplazar personas con un bajo desempeño por personal joven, activo y con altos potenciales por desarrollar (Alles, 2012), que creen una carrera profesional dentro de la empresa. Por tal razón, es que se puede evidenciar el porcentaje de contrataciones a nivel de mandos bajos suele ser alta a comparación de mandos medios y altas gerencias.

- Pregunta 2: ¿Qué fuentes de reclutamiento utiliza según perfil?

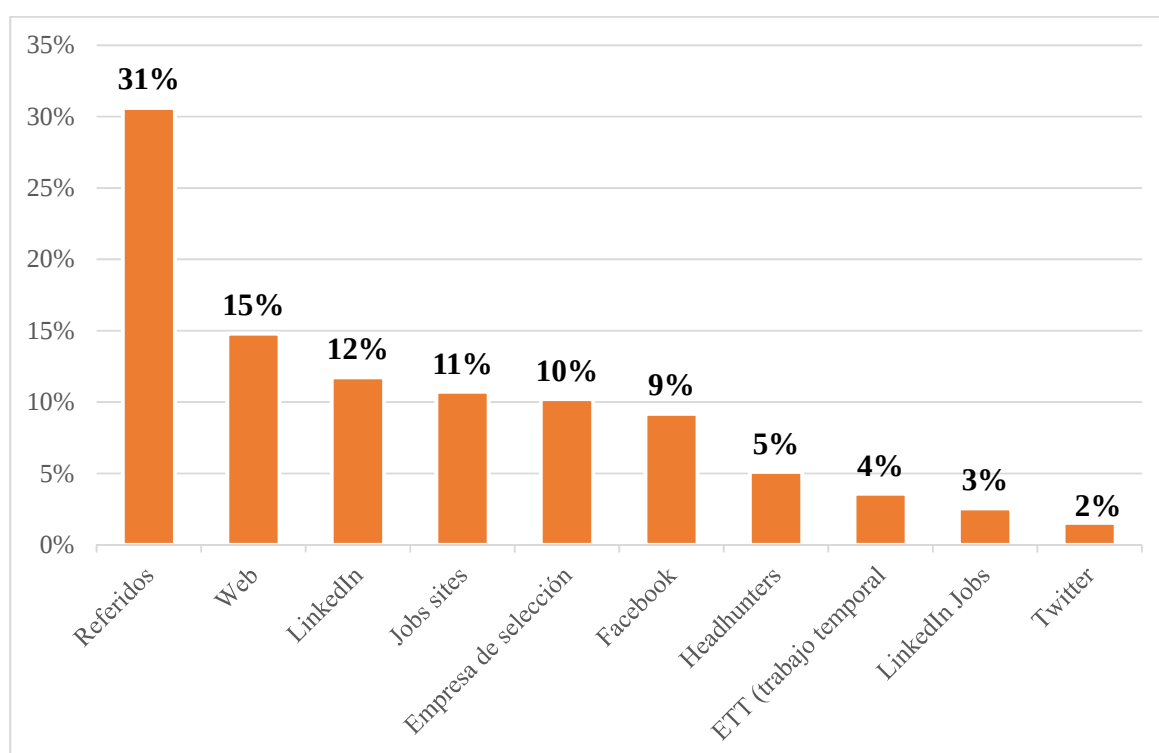


Figura 10 Fuentes de Reclutamiento

En relación a las fuentes de reclutamiento que las empresas ecuatorianas utilizan y según la figura 10, se puede observar que el que mayor impacto con un 31%, son los referidos. Las demás fuentes de reclutamiento se reparten en valores relativamente similares como: por página web alcanzan el 15% seguido de *LinkedIn* con un 12%. *Job sites* o páginas de empleo tienen un alcance de 11%, empresas o consultoras de selección son utilizadas en un 10%. Redes sociales como *Facebook* tienen el 9%, *headhunters* (consultoras que ofertan el servicio de reclutamiento

a nivel gerencial o cargos altos) están con el 5%. Trabajos temporales y LinkedIn Jobs son de un impacto menor ya que solo el 4% y el 3% de la población respectivamente, los utiliza. Finalmente está Twitter que únicamente tiene un alcance del 2%.

En la sustentación teórica de la investigación y la información recabada en las entrevistas acerca de las fuentes de reclutamiento, S3: “tienen vacantes publicadas en nuestra página web, en Facebook, utilizamos LinkedIn, *headhunting*, utilizamos referencias internas de nuestro personal”, (Alles, 2012) menciona que a pesar de que las páginas por internet son una herramienta que permite reclutar más candidatos como en el reclutamiento 2.0 y 3.0, los referidos por parte del personal interno de la empresa o clientes de la compañía ofertan son fuentes fuertes que los directivos de Talento Humano utilizan para vacantes que se den dentro de la organización.

- Pregunta 3: ¿En qué grado considera que sus empleados podrían “hablar bien” de la empresa en redes sociales y ser embajadores de la marca?

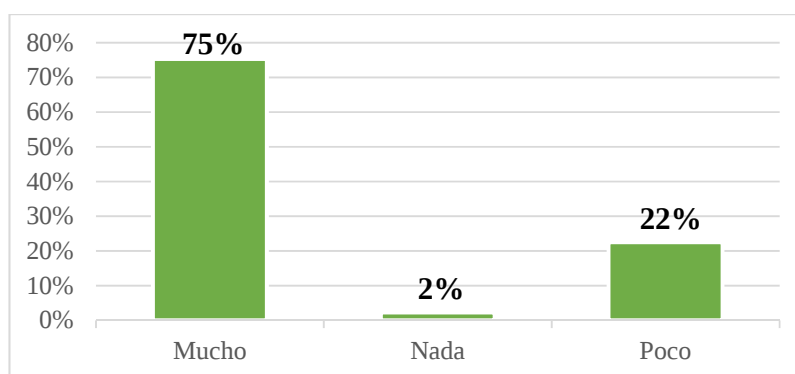


Figura 11 Marca Empleador/ Employer Branding

Según la figura 11 en los resultados obtenidos, se puede ver que solo un 2% de las empresas considera que sus empleados no hablan bien de la misma, el 22% refleja que los trabajadores hablan poco sobre su empresa con las demás personas de su entorno. Sin embargo, una gran

parte de empresas ecuatorianas (75%) considera que el personal de su compañía habla bien de la misma.

Con la revisión bibliográfica y al comparar con las entrevistas, se entiende que el *Employer Branding* para fidelizar al colaborador (Chamorro, 2018) y las prácticas que están en relación con la Gestión del Compromiso o *Engagement management*, han permitido que el colaborador dentro del Ecuador, se sienta identificado con la cultura organizacional, es decir los objetivos y metas que persigue la organización, que la misma siga creciendo y eso se logra cuando un trabajador habla bien del lugar en donde trabaja (EAE Business School, 2018). S6: “trabajamos bastante como marca empleador y básicamente lo reforzamos por medios digitales a través de nuestra página de linkedin con publicaciones, hacemos también testimoniales, participamos en las ferias de estudio y también hemos participado en foros o congresos presentando el modelo de negocio que tiene Yanbal”.

- Pregunta 4: ¿Dispone de programas de *onboarding*/ inducción para los empleados?

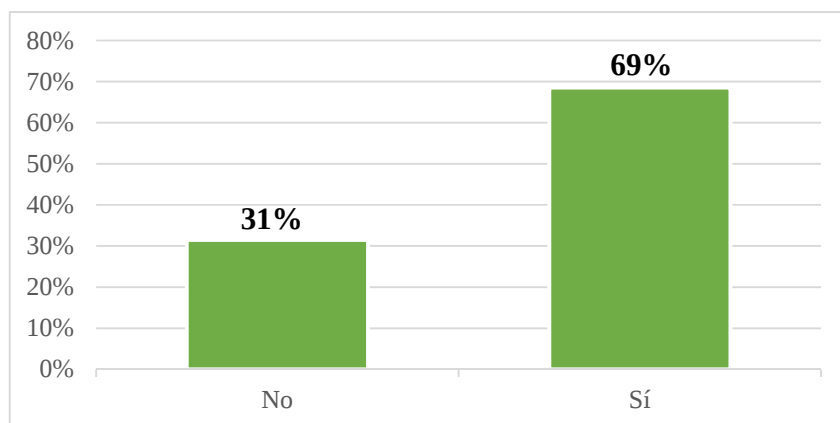


Figura 12 Programas de Inducción

En lo referente a programas de *onboarding*/inducción para empleados, en la figura 12 se puede observar que el 31% de las empresas ecuatorianas mencionaron que no lo han

desarrollado. En relación al 69% de las organizaciones que se desarrollan dentro del país que si han planteado planes de *onboarding*/ inducción para los trabajadores.

Como lo menciona (Fritsche, 2016), los programas de *Onboarding* que las compañías en el Ecuador han instaurado, están alineados al bienestar, acoplamiento y desarrollo de la persona. Permitiendo que la misma se adapte al nuevo entorno, cree nuevas relaciones laborales y trabaje de manera eficaz y eficiente para la organización. De igual forma, en el insumo complementario que se obtuvo con las entrevistas S2: “Tenemos un Onboarding que se está manejando dentro de la compañía, donde el enfoque es primero el negocio y la seguridad”, se corrobora el hecho de que las empresas si dedican días de inducción para los nuevos colaboradores que ingresen a la empresa.

- Pregunta 5: ¿Cuándo realiza programas de *onboarding*/ inducción?

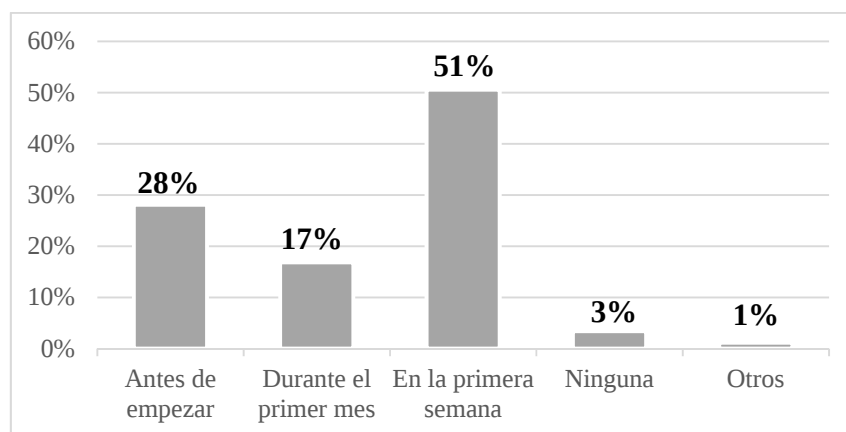


Figura 13 Frecuencia planes de inducción

Dentro de los resultados obtenidos en base a la frecuencia de los planes de inducción realizados por parte de las empresas, se obtuvo lo siguiente: con el 51% predomina el hecho de que los programas de *Onboarding* se realizan en la primera semana de sus labores. El 28% realiza estas actividades antes de que el empleado ingrese a la empresa, seguido del 17% que lo realiza durante el primer mes en el que la persona está dentro de la organización. El 3% y el 1%

señalo la opción de “ninguna” y “otros” respectivamente. Es decir, no se encuentra inmerso en los resultados anteriores.

La sustentación teórica y los resultados de las entrevistas S4: “Estos programas se realizan cada vez que un colaborador ingresa a la Organización”, permite corroborar la figura 13 en la cual se evidencia que las empresas dentro del Ecuador, suelen utilizar uno a tres días durante la primera semana (Fritsche, 2016) en la que la persona ingresa a la organización, ya que aportará en el hecho de que la misma logre adaptarse de una mejor forma y conozca a profundidad el giro de negocio de la compañía. Se considera que es un rango de tiempo adecuado hasta que el nuevo integrante se familiarice con la empresa.

- Pregunta 6: ¿Dispone de políticas y/o estrategias para la gestión del compromiso y fidelización de los empleados?

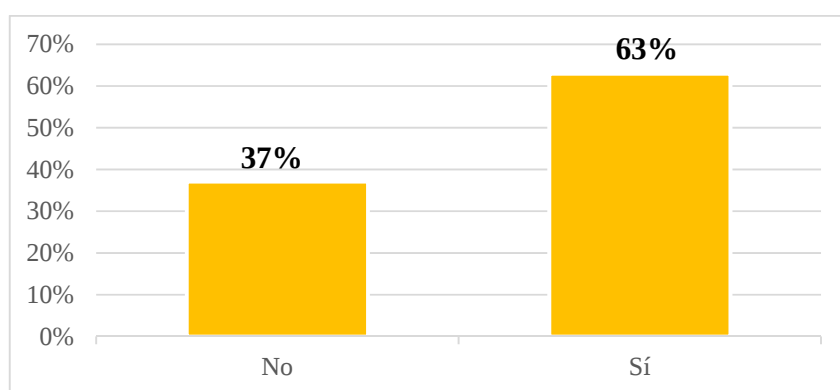


Figura 14 Políticas sobre Gestión del Compromiso

En la figura 14 se puede ver que las políticas sobre la Gestión del Compromiso o *Engagement management*, para las empresas ecuatorianas, son fundamentales y esto está reflejado en los resultados obtenidos. Solo el 37% de la población mencionó que no se han desarrollado políticas dentro de su organización mientras que, el 63% de la población si lo ha realizado con el objetivo de fidelizar a todas las áreas dentro de la compañía.

Al cotejar las entrevistas S1: “Sí la empresa tiene y pienso que la mejor forma de promover el compromiso de nuestros colaboradores, es a través de liderazgo y de un buen sistema de evaluación de desempeño” y la base teórica acerca de la Gestión del Compromiso que según (Mageean, 2019), se puede sustentar el hecho de que el área de Recursos Humanos trabaja a favor del cliente interno para crear relaciones de calidad. Esto permite que el compromiso de los trabajadores hacia la empresa crezca. Las políticas que se crean están vinculadas al grado de participación que un colaborador tiene sin importar el cargo o antigüedad que el mismo presente dentro de la compañía; la acogida que se le brinde al mismo para conseguir que el nivel de compromiso aumente y por ende el crecimiento de la empresa continúe ya que el principal activo de una organización, son los empleados.

- Pregunta 7: ¿Indique que aspecto considera clave en la gestión de talento relacionada con el compromiso?

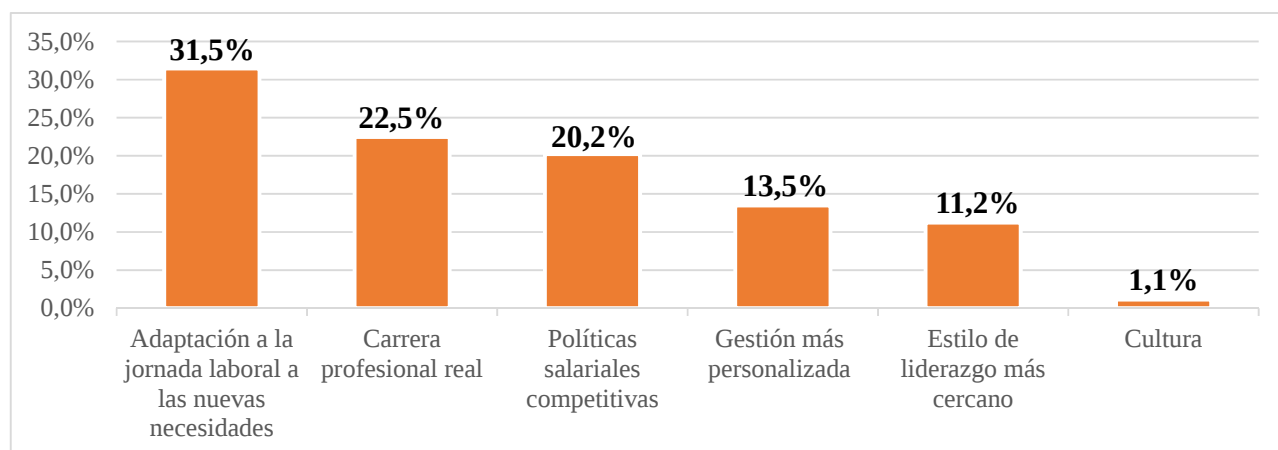


Figura 15 Aspectos clave sobre Gestión del Compromiso

En relación a los resultados sobre aspectos clave en la Gestión del Compromiso o *Engagement Management*, se puede analizar los siguientes factores: las 89 empresas ecuatorianas opinan que la adaptación a la jornada laboral es lo más importante que los colaboradores consideran esto se puede evidenciar en el gráfico ya que el 31.5% de las entidades piensan de igual forma. Posteriormente, la carrera profesional que una organización ofrece también influye en el compromiso que se crea ya que el 22.5% de las empresas en el Ecuador

consideran que es fundamental, seguido de las políticas salariales que tiene un alcance de 20.2%. La gestión más personalizada hacia los empleados es considerada en un 13.5% importante. El estilo de liderazgo a pesar de que fue señalado como un aspecto clave, en el Ecuador el 11.2% (población reducida) opina que es necesario. Finalmente, la cultura tiene solamente un alcance de 1.1%, es decir, en el Ecuador no se considera que la cultura en una empresa influya de manera fuerte en el compromiso que se genera por parte de los trabajadores.

En comparación a las entrevistas S6: “como estrategias específicamente nosotros trabajamos fuertemente en lo que son beneficios no monetarios para los colaboradores que ayudan a mantener el sentimiento de pertenencia por ejemplo tenemos un *flex time* que es súper valorado por la gente y que eleva mucho el compromiso” y la sustentación teórica sobre gestión del compromiso, se puede corroborar aspectos estratégicos que hoy en día funcionan como gestores en el ámbito del *Engagement Management*. Uno de los más grandes aspectos a recalcar es que los proyectos como flexibilidad de horarios, planes de carrera, salud, inclusión y que se adapten a los requerimientos de las nuevas generaciones, permitirá que las mismas se comprometan no solo con su propio trabajo, incluso con la empresa a nivel general (Mageean, 2019). Como se ve reflejado en la figura 15 la cual considera importante a la adaptación de jornadas laborales en base a nuevas necesidades, este factor es un tema nuevo y que hoy en día está tomando fuerza en el mercado laboral.

- Pregunta 8: ¿Qué áreas de la empresa tienen retribución/remuneración variable?

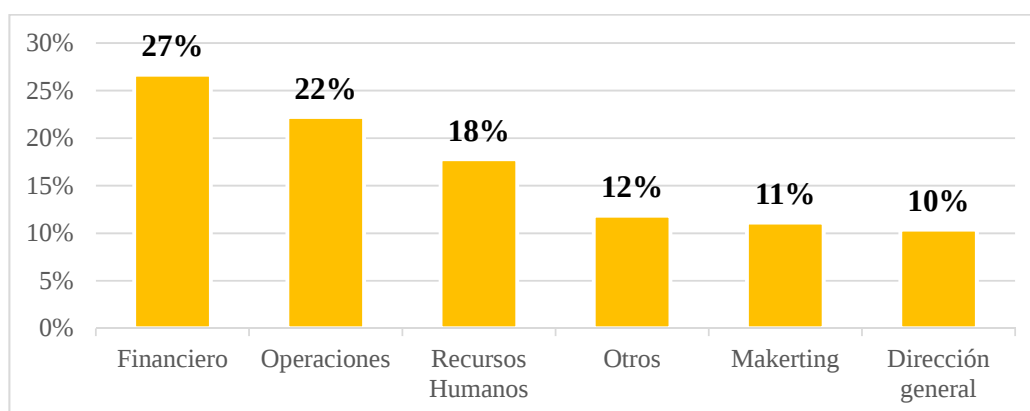


Figura 16 Áreas con retribución variable

En la figura 16 se puede apreciar que todas las áreas dentro de las empresas inmersas en el estudio, cuentan con retribución variable. El mayor porcentaje lo obtuvo el área Financiera con un 27%. En segundo lugar, se encuentra el área de Operaciones con 22%, seguido del área de Recursos Humanos que tiene el 18% en relación a remuneración variable. Otras áreas no especificadas tienen un alcance de 12% y finalmente con un porcentaje menor, el área de Marketing y Dirección general tienen 11% y 10% respectivamente.

Independientemente del valor porcentual que cada área tiene en base a la retribución variable, es interesante recalcar que no solo un departamento es el que se caracteriza por tener este beneficio (Maella, 2012). Todas las áreas han logrado ser parte de estos programas y es el resultado en base al nivel de esfuerzo que cada colaborador ha puesto para llegar a un objetivo y ser recompensado de forma económica. Al comparar con las entrevistas realizadas S1: “Sí, la empresa tiene un sistema de retribución variable que está ligada al desempeño de cada colaborador”, se puede contrastar aún más el hecho de que en las organizaciones existen áreas que trabajan con remuneración variable puesto que, en ninguna de las entrevistas se mencionó que no se trabaja con este tipo de remuneración.

- Pregunta 9: ¿Cuál es el porcentaje de la retribución /remuneración variable sobre el total de la remuneración?

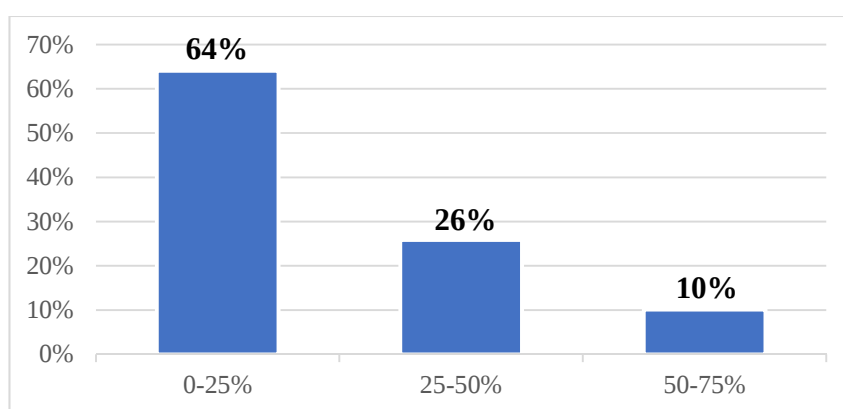


Figura 17 Porcentaje sobre retribución variable en base a la remuneración total

Dentro de los resultados obtenidos, se puede evidenciar en la figura 17 que la gran mayoría de la población (64%) la retribución variable se encuentra entre 0-25% sobre el conjunto de la remuneración total. En segundo lugar, el 26% de las empresas tienen un alcance del 25-50% y en tercer lugar, solo el 10% de organizaciones tienen una retribución variable en base al 50-75% de la remuneración total.

En la mayoría de las instituciones, el porcentaje de retribución variable (ingreso adicional a la remuneración y beneficios) en base a la remuneración total, no es muy alto. S2: “en base a tu sueldo es más o menos el 2.5”. Esto puede ser por la razón de que las mismas, consideran que la remuneración variable no se debe constituir de tal forma que las personas adopten comportamientos oportunistas para recibir su recompensa (Maella, 2012). Al contrario, que esto sirva como una forma única de reconocimiento por el esfuerzo que ha hecho tomando en cuenta las funciones que cada cargo realiza y se contrasta este hecho con las entrevistas puesto que el porcentaje del pago, es relativamente bajo en base a la remuneración total.

- Pregunta 10: ¿Cuál es el porcentaje de la retribución variable con relación a los objetivos?

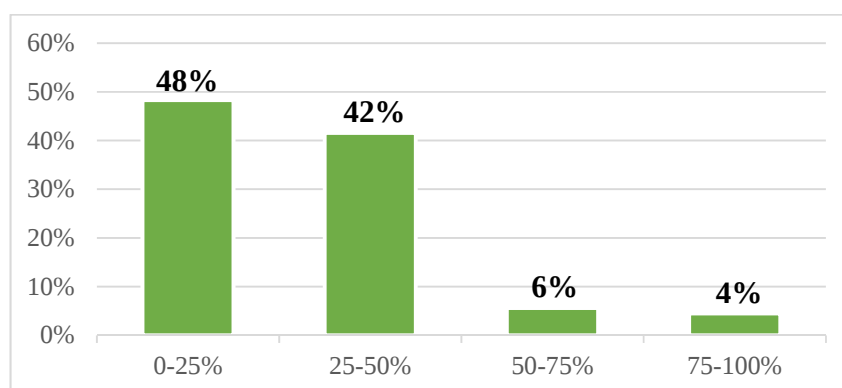


Figura 18 Retribución variable en base a objetivos

Los resultados arrojados sobre retribución variable en base a objetivos operacionales, señalan que el 4% de las empresas distribuyen el 75 al 100% de la remuneración en una

constante de forma variable. Por otro lado, cerca de la mitad de las empresas asignan una cuarta parte de la retribución de sus empleados de forma variable. Como se puede evidenciar en la figura 18, la mayoría de empresas mantienen una remuneración fija y solo un pequeño porcentaje mantiene remuneraciones variables.

Como se ha mencionado anteriormente, esta práctica al estar en relación con el esfuerzo que una persona realiza, se ha fomentado una consciencia social de tal forma que la remuneración variable en base a objetivos no sea continua ni alta (Maella, 2012), que únicamente que se utilice como una forma de reconocimiento para continuar motivando al personal dentro de la organización siempre y cuando el desempeño y objetivos logrados no estén dentro de las funciones ya determinadas que obligatoriamente deben cumplir los empleados. De igual forma, en las entrevistas S5: “Todos trabajamos por objetivos, pero en las áreas administrativas no vamos a recibir un incremento o una variable por lo objetivos que cumplamos”, se entiende que la remuneración variable en base a objetivos es aplicada una vez que se ha evaluado el alcance de los KPIs (indicador de gestión) y esto se lo realiza una vez al año puesto que está ligada con la evaluación de desempeño.

- Pregunta 11: ¿Ha diseñado una política o estrategia de gestión de la "experiencia de empleado"?

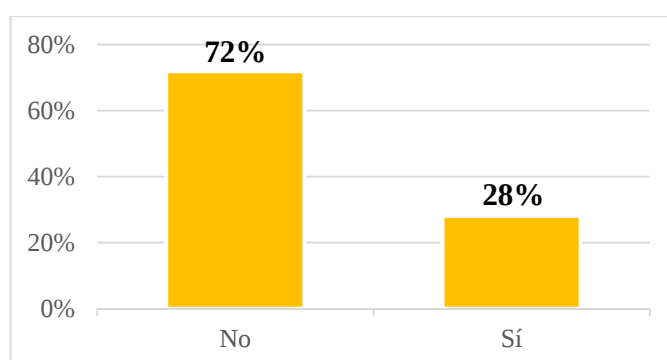


Figura 19 Política sobre Gestión de la Experiencia

La figura 19 muestra que solo el 28% de las empresas en el Ecuador, han desarrollado políticas que estén ligadas a la Gestión de la Experiencia. Mientras que el 72% de las organizaciones no tienen estrategias y políticas que apunten a este factor.

Se puede entender que al ser un tema relativamente nuevo y con grandes factores que se debe tomar en cuenta (Great Place to Work, 2015), las empresas no han podido desarrollar planes que permitan mejorar la experiencia que tienen los empleados nuevos e incluso los que ya están dentro de la compañía. Las entrevistas realizadas S1: “bueno como políticas puntuales no, podría ser una buena idea trabajar en algo así”, permiten cotejar este hecho ya que de los seis funcionarios solo uno se encuentra en la fase de desarrollo de políticas y estrategias que trabajen para la Gestión de la Experiencia.

Una vez analizados todos los resultados que abarca la dimensión de vinculación de personal según el Barómetro DHC de Gestión de Talento Humano, se puede consolidar los resultados que en la figura 20, se observa a continuación:

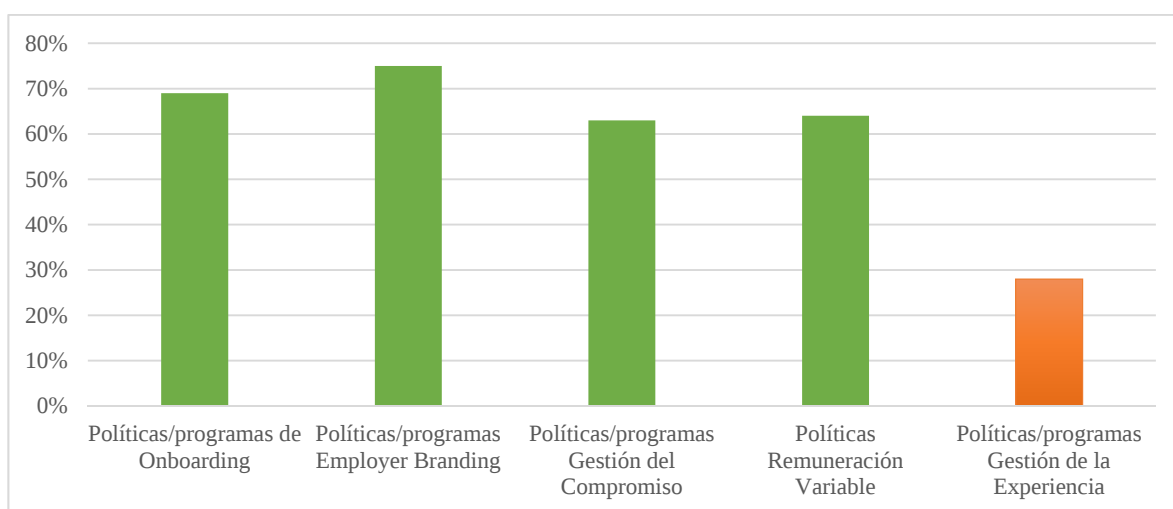


Figura 20 Consolidación de factores sobre Gestión de Talento Humano en relación a la vinculación de personal

Lo que se evidencia a partir de la investigación realizada y recopilada en la figura 20, es que políticas y proyectos que estén en relación a la Gestión de la Experiencia del empleado en el Ecuador, ha tenido un bajo porcentaje de aceptación. Por tal razón, se ha realizado una propuesta de actualización de prácticas de Gestión de Talento Humano que se enfoque en este tema. Este plan en su aplicación por parte de las organizaciones será considerado como una inversión que las empresas generen ya que al ser la Gestión de la Experiencia un tema actual no existe desarrollo a profundidad y está en más relación con la praxis. Si las instituciones lo aplicaran, podrían considerarse competitivas frente a un mercado laboral.

Capítulo IV: Propuesta

4.1. Introducción

No solo los resultados del Barómetro DHC de Gestión de Talento Humano informan que la Gestión de la Experiencia del Empleado es un aspecto que se lo debe trabajar continuamente. Existen investigaciones realizadas por (Bersin, Flynn, Mazor, & Melián, 2017) que sustentan este hecho, como es el caso de que el 59% de los participantes en un estudio, no se encontraban preparados ni había desarrollado planes o programas para abordar el “desafío que implica la experiencia del empleado” (Bersin, Flynn, Mazor, & Melián, 2017, p. 53).

Por esta razón, la propuesta surge en base a que el personal de Talento Humano no considera necesario o no ha visto la Gestión de la Experiencia del Empleado como un factor prioritario dentro de la organización. De los 89 resultados analizados de cada empresa y las 6 entrevistas, solo el 28% y una persona respectivamente, manifestó el hecho de estar en continuo desarrollo de planes y/o estrategias para la Gestión de la Experiencia.

La propuesta articula lo profesional con lo personal que afecta en lo laboral, enfocado desde la dimensión de vinculación. Es menester señalar que esta propuesta al no enfocarse a nivel de procesos si no, en la calidad de las prácticas que aseguran el éxito en un proceso tiene como base teórica a Edward Deming citado por (Ingrande, 2018) quien menciona acerca de un modelo de gestión para la solución de problemas en base a referencias estadísticas. Es importante mencionar que el éxito de la propuesta va de la mano con este modelo de Gestión de Calidad Total porque se requiere planear las acciones necesarias para mejorar la Experiencia del Empleado, implementar y posteriormente, verificar si los objetivos se están cumpliendo.

Con esta propuesta se estaría aportando a una mejora continua para que el trabajador sienta compromiso y mantenga un esfuerzo alto por la empresa.

4.2. Objetivo de la propuesta

4.2.1. Objetivo General:

Socializar estrategias que articulen aspectos psicosociales y psicológicos de los trabajadores como parte de la práctica de Gestión de la Experiencia en relación a la vinculación de personal, con el fin de que los Directivos de Capital Humano puedan hacer uso de la misma en las distintas organizaciones.

4.2.2. Objetivos Específicos:

- a. Realizar una sustentación teórica de lo que la Gestión de la Experiencia del Empleado abarca y sus connotaciones psicosociales y psicológicas.
- b. Identificar acciones que promuevan la Gestión de la Experiencia del Empleado.
- c. Difundir la propuesta definida a través de canales de comunicación.

4.3. Actividades

Las actividades que se desarrollarán a continuación dentro de la propuesta sobre vinculación de personal, están enfocadas a los aspectos cuyo resultado estadístico en base a los dos instrumentos utilizados (barómetro y entrevistas), denota la falta de trabajo en programas, políticas y/o estrategias en torno a la Gestión de la Experiencia del Empleado. Como objetivo de que el personal de Capital Humano conozca acerca de esta práctica, se ha definido una serie de lineamientos detallados a continuación:

4.3.1. Matriz de Marco Lógico

Descripción Narrativa	Actividades	Insumos / Recursos	Metodología / Técnicas	Indicador	Medios de Verificación	Producto	Supuestos	Presupuesto
Socializar estrategias que articulen aspectos psicosociales y psicológicos de los trabajadores como parte de la práctica de Gestión de la Experiencia en relación a la vinculación de personal, con el fin de que los Directivos de Capital Humano puedan hacer uso de la misma en las distintas organizaciones.	N / A	N / A	N / A	Porcentaje de prsonal de Capital Humano que acojan la propuesta	Propuesta en curso	Propuesta	Disponibilidad de recursos tangibles e intangibles	\$ -
Realizar una sustentación teórica de lo que la Gestión de la Experiencia del Empleado abarca y sus connotaciones psicosociales y psicológicas.	Identificar autores que trabajen la Gestión de la Experiencia del Empleado	Libros, Artículos académicos y páginas web.	Investigar, leer y resumir en base a las fichas de análisis documental	Porcentaje de información recabada para realizar la propuesta de Gestión de la Experiencia del Empleado	Fuentes bibliográficas	Sustentación teórica de la Gestión de la Experiencia del Empleado	Información restringida	\$ -
	Diferenciar la Gestión de la Experiencia del Empleado con la Gestión de la Experiencia del Cliente	Libros, Artículos académicos y páginas web.						
	Relacionar aspectos psicosociales y psicológicos que estén inmersos en la Gestión de la Expereincia del Empleado	Páginas web y artículos académicos.						
Identificar acciones que promuevan la Gestión de la Experiencia del Empleado.	Metodología y herramientas sobre requerimiento, contratación y vinculación de personal	Tecnología	Investigar y proponer actividades que fomenten la Gestión de la Experiencia del Empleado en relación a la vinculación de personal	Número de acciones a implementar	Lista de acciones que trabajen en relación a la Gestión de la Experiencia del Empleado	Plan de Gestión de la Experiencia del Empleado en relación a la vinculación de personal	Compromiso e interés por parte de miembros de Capital Humano	\$ -
	Asignación de un mentor que facilite la adaptación de un nuevo colaborador	Humanos						
	Destinar la primera semana para planes de <i>onboar ding</i> / inducción	Tecnológicos y Humanos						
Difundir la propuesta definida a través de canales de comunicación.	Realizar un tríptico y un video que resuma los principales contenidos de la propuesta	Programas de diseño y fundamentación teórica	Recursos humanos y tecnológicos	Número de personas que tengan acceso a revisar el proyecto de disertación	Porcentaje de desarrollo del tríptico	Tríptico de socialización acerca de las prácticas de Gestión de la Experiencia del Empleado	Aceptación por parte de los Directivos de Capital Humano	\$ 50.00
	Presentar el proyecto de disertación con toda la fundamentación teórica que existe de base	Proyecto de disertación						
	Referir a la PUCE el proyecto de disertación para que el mismo sea accesible mediante recursos electrónicos	Repositorio de la biblioteca de la PUCE						
								\$ 50.00

4.3.2. Gestión de la Experiencia del Empleado

Las organizaciones hoy en día se encuentran en la búsqueda de estrategias que permitan a las mismas ser competitivas y atractivas dentro del mercado laboral. Como efecto a este objetivo, el área de Talento Humano debe responder en estrategias que mejoren una experiencia integral al momento en el que una persona decide formar parte de una organización. Para esto, (Bersin, Flynn, Mazor, & Melián, 2017) miembros de Deloitte University Press, proponen el uso de Net Promoter Scores (NPS), la cual es una herramienta que valora y supervisa los programas y planes que una empresa está llevando a cabo en relación a la Gestión de la Experiencia del Empleado.

Las organizaciones consideran que la Gestión de la Experiencia que se trabaja con los empleados, es para satisfacer y crear mejores ambientes de trabajo y relaciones con el cliente externo. Sin embargo, es importante recalcar que la Gestión de la Experiencia del empleado, lo hace el área de Recursos Humanos con la empresa en general, para así lograr que el ambiente y relaciones con el trabajador sean las más óptimas para poder seguir creciendo. Es por tal razón, que existe una gran diferencia entre lo que espera un cliente que lo que espera un colaborador. A continuación, en la figura 21 se observa los aspectos inmersos para la Gestión de la Experiencia del Empleado y la del cliente



Figura 21 Diferencias en la Gestión de la Experiencia del Empleado y del Cliente

Con base en la figura 21, se entiende que no se puede entregar una experiencia al cliente si no se está entregando una experiencia al cliente interno o al trabajador. Adicional a eso, es menester identificar que existen varias aristas que conforman la Gestión de la Experiencia del Cliente para su bienestar tanto psicosocial como psicológico:

- Aplicación de productividad y colaboración: Herramientas digitales que actualmente funcionan dentro de las compañías, permitirá que los colaboradores sean más productivos, es decir que no se centren en actividades operativas desgastantes y así se aporte al trabajo colaborativo en equipos para la Gestión de la Experiencia del Empleado (Bersin, Flynn, Mazor, & Melián, 2017).
- Aplicación de compromiso: Intervención mediante encuestas que permitan medir el progreso de planes acerca de la Gestión de la Experiencia del Empleado (Bersin, Flynn, Mazor, & Melián, 2017).
- Aplicación de Gestión del Desempeño: Desarrollar nuevas herramientas que aporten en la retroalimentación efectiva por parte del colaborador al empleador y viceversa, proporcionar capacitaciones y planes de carrera que motiven al personal a seguir en un constante desarrollo (Bersin, Flynn, Mazor, & Melián, 2017).
- Aplicación de Bienestar: Brindar al colaborador un ambiente con condiciones óptimas de trabajo como: acondicionamiento físico, integración, comunidades, tecnologías que promuevan la Experiencia del Empleado.
- Plataformas de servicio al empleado: Son páginas corporativas que le permiten al empleado agilizar procesos burocráticos dentro de la compañía mediante el uso de internet referente a vacaciones, certificados laborales, permisos. (Bersin, Flynn, Mazor, & Melián, 2017).

Una vez analizada la diferencia y aspectos claves a nivel psicológico y psicosocial, se puede trabajar a favor de los colaboradores y la compañía mediante las siguientes acciones que serán detalladas en el siguiente apartado.

4.3.3. Acciones que impulsen la Gestión de la Experiencia del Empleado

- El trabajo: Un proceso de Gestión de la Experiencia del Empleado en acciones sobre requerimiento, contratación y vinculación de personal

Los nuevos candidatos suelen tener una forma distinta de percibir los procesos de reclutamiento y selección. Consideran a esta experiencia como una experiencia integrada (bienestar físico, emocional, profesional y financiero) de la cual es el primer contacto con la organización. Hay que concientizarse frente al hecho de que la Gestión de la Experiencia del empleado empieza mucho antes de que el mismo se incorpore a la empresa. Es decir, un viaje que inicia desde el *Branding*, el cual activa deseos de trabajar en una u otra empresa. La búsqueda del candidato que mejor se adecue a los requerimientos de la organización hasta que el mismo crezca y se desarrolle dentro de la empresa. A continuación, en la figura 22 se puede observar el viaje que realiza el empleado.

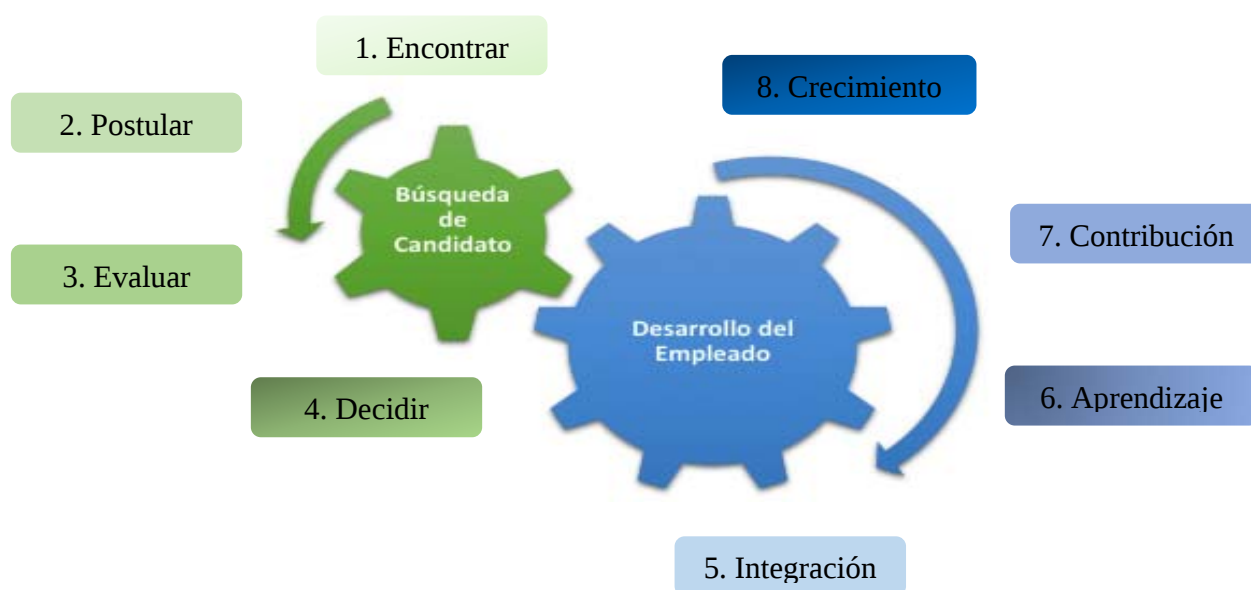


Figura 22 Proceso de Gestión de la Experiencia del Empleado

Tomado de: (Martínez, 2019)

A partir de la figura 22, según (Martínez, 2019) Director de “*Key Talent Gamechangers*”, la Gestión de la Experiencia del Empleado debe adecuarse a las nuevas generaciones y a los continuos cambios dentro del mercado laboral, debe existir un cambio en la gestión de los procesos que antiguamente el área de Talento Humano llevaba a cabo.

Por ejemplo, las empresas que tienen un alto volumen de información utilizan la digitalización por medio del *Big Data & Smart Data* para procesar y analizar datos. Esto a su vez permite que las distintas áreas de la empresa trabajen en lo que realmente suma valor a la organización, ahorro de tiempo y no se estancan en actividades operativas. De igual forma, generará valor para el empleado y compromiso que tendrá hacia la empresa (Martínez, 2019).

En relación al reclutamiento, selección, inducción y desarrollo, se sugiere que no se siga realizando procesos como hace 20 años, ya que se tendrá excelentes personas que trabajen de la forma en como se lo hacía hace 20 años (Martínez, 2019). Tener en cuenta que, el hecho de vender la marca de la empresa es un reto de cuántos consumidores existen y cuántos son clientes frecuentes de la marca. Generar un alto nivel de compromiso que todos los empleados sean embajadores de la compañía y su cultura.

Una persona que ha logrado tener una buena experiencia desde el principio hasta su desarrollo dentro de la compañía, trabajará a favor de los objetivos de la misma. Aportará con más ideas que aseguren la estabilidad y crecimiento de la empresa. Lo más importante será la imagen que la misma transmite al mercado laboral y su compromiso hacia el trabajo.

- Asignación de un mentor que facilite la integración de la persona a un nuevo puesto

Esta última actividad es importante por que a pesar de que se conozca lo que realmente es la Gestión de la Experiencia del Empleado y se invierta dinero en la digitalización de procesos para que el empleado se sienta a gusto con la empresa, la asignación de un mentor o figura de tutor influirá en el 100% de la adaptación del trabajador en la industria.

El área de Recursos Humanos invierte tiempo y recursos para atraer a los mejores candidatos y perfiles para un puesto en específico. El rol que tiene un mentor, es asegurar que la inversión realizada genera ganancias. Es un beneficio para la empresa y el colaborador cuando se adapta de forma rápida y puede contribuir proactivamente en la organización.

La transición a una nueva empresa o un nuevo puesto de trabajo muchas veces, puede ser difícil ya que hay nuevas herramientas, procesos, personas e incluso culturas diversas. Se selecciona a un mentor que conozca acerca de la compañía, sea abierto, amigable y ayude en dicha transición. Es recomendable que el proyecto en el que el mentor sea asignado, dure tres meses ya que es un tiempo en el cual se podrá solventar dudas, inconvenientes y verificar si efectivamente la persona ha logrado adaptarse mediante una buena experiencia dentro de la empresa.

Para comprobar el cumplimiento de las actividades que debería realizar el mentor, se propone una lista en la figura 23 con ciertos lineamientos y metas que deberán estar completas al terminar los tres meses.

	Actividades	Objetivo
☐	Utilizar los sistemas de la empresa.	Aprender el manejo de plataformas o páginas que la empresa utilice para distintas actividades.
☐	Revisar políticas y reglamentos de la compañía.	Comprender el reglamento interno de la empresa, políticas, códigos de conducta y como manejarse frente a ciertas circunstancias.
☐	Presentar el organigrama y a quién estaría reportando el nuevo colaborador.	Conocer los principales representantes, jefes o gerentes de la empresa.
☐	Simular procesos dentro de la empresa.	Entender como funcionan los permisos o que es lo que se debe hacer para reembolsos, viajes, vacaciones, seguro médico.
☐	Reunión mensual con un representante de cada área.	Comprender que es lo que hace cada departameto y como apoya en la organización.
☐	Tener una reunión de retroalimentación bidireccional para que la persona pueda aconsejar al mentor y de forma inversa.	Mejorar ciertos lineamientos que le permitirán al mentor y al trabajador crecer profesionalmente.
☐	Identificar si el nuevo colaborador se adecua al ambiente y perfil requerido.	Garantizar el éxito en las funciones que realice el nuevo empleado.

Figura 23 Propuesta – Actividades

Con esta propuesta, finalmente se espera lo siguiente:

- El empleado realice las funciones demandadas por su posición sin necesidad de una supervisión constante
- Conozca el reglamento y estándares de la compañía
- Maneje herramientas que cada empresa utiliza
- Conozca su plan de desarrollo profesional
- Comprenda todas las operaciones en las que estará involucrado
- Tenga una experiencia agradable dentro de la compañía
- Apoye en el crecimiento de la industria

Una vez definidas las actividades que impulsen la Gestión de la Experiencia del Empleado, es menester sociabilizar el conocimiento inherente a esta investigación y la propuesta con los principales temas que la Gestión de la Experiencia del Empleado abarca.

4.3.4. Sociabilizar la propuesta definida

Para compartir la propuesta desarrollada en base a la investigación realizada, se ha definido acciones creativas que facilitarán la aceptación por parte de los directivos de Talento Humano de una forma más ágil. A continuación, en la figura 24 se evidenciará la información que el tríptico para socializar la propuesta de Gestión de la Experiencia del Empleado, debe contener:



Figura 24 Tríptico

Se espera que el personal de Talento Humano utilice esta investigación como guía para desarrollar acciones y planes que mejoren la Gestión de Talento Humano puesto que, la asociación existente en las prácticas es muy amplia y al trabajar en un aspecto, los resultados también se verán reflejados en las distintas prácticas.

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

5.1 Conclusiones

- Se analizó el nivel de las buenas prácticas de Gestión de Talento Humano en relación a la vinculación de personal mediante el Barómetro DHC de Gestión de Talento Humano, lo que permitió identificar aspectos que eventualmente requieren de un continuo desarrollo; con lo que se planteó una propuesta de mejora, cumpliendo así con el objetivo general de la investigación.
- Debido a los continuos y grandes cambios culturales, actualmente las prácticas que se dan dentro de los procesos de Recursos humanos, se han convertido en acciones muy valoradas que incluso este estudio ha tenido un alcance a nivel internacional.
- De las cuatro dimensiones del Barómetro DHC de Gestión de Talento Humano, se trabajó en la dimensión de vinculación de personal, la misma que abarca temas de motivación y compromiso que se genera en el empleado hacia la empresa, de forma que el mismo se identifique con la cultura organizacional.
- La vinculación de personal abarca prácticas como lo es el *Onboarding*, Gestión del Compromiso, Sistemas de Compensación, Remuneración Variable y Gestión de la Experiencia del Empleado.
- El sentido de identidad por parte de un colaborador, se desarrolla en base a las normas y valores de la organización. Mientras que el sentido de pertenencia apuntala a los sistemas de recompensa, planes de carrera, inclusión, participación y aprendizaje que un empleado puede obtener de la compañía.
- Únicamente el 28% de las empresas tienen propuestas sobre la Gestión de la Experiencia del Empleado, mientras que el 72% no ha desarrollado proyectos que involucren al

empleado y su experiencia dentro de la organización, por ende, la Gestión de la Experiencia del Empleado es un aspecto que actualmente requiere un continuo trabajo.

- A pesar de que la Gestión de la Experiencia del Empleado es uno de los factores con un porcentaje más bajo de desarrollo dentro de organizaciones ecuatorianas, también existen otros que deben ir madurando por la gran calidad de resultados que puede proporcionar a una empresa; este es el caso de la metodología *Onboarding* y políticas sobre la Gestión del Compromiso.
- La propuesta de mejora está en relación con el *mentoring* y la misma se focaliza en cambiar la Experiencia que tiene un empleado dentro de la organización desde el momento en el que postula, hasta su desarrollo dentro de la misma.
- La multidimensionalidad de las buenas prácticas de Gestión de Talento Humano, permite que el trabajo en una dimensión también se vea reflejado en el progreso de las otras dimensiones.
- Las prácticas que están en relación a la Gestión de Talento Humano siguen siendo un tema de estudio especialmente para Ecuador, debido a su gran amplitud e innovación constante; esto abre un gran campo de acción para el psicólogo organizacional.

5.2 Recomendaciones

- Para la aplicación del Barómetro de Gestión de Talento Humano, es importante que todos los directivos de Capital Humano conozcan sobre su empresa a nivel de colaboradores, líderes, jefes y gerentes; así mismo, sobre la cultura de la organización. Deben estar en constante actualización de temas y tendencias en el ámbito de gestión de personas.
- El compromiso y apoyo por parte de los directivos de cada organización es fundamental para el éxito de las prácticas en torno a los procesos de Talento Humano.
- Es importante implementar prácticas de Gestión de Talento Humano en relación a la vinculación de personal, para que las mismas puedan ser consideradas como una inversión a largo plazo y así, retener al personal que ingresa a la organización.
- El sentido de identidad y pertenencia son claves para retener al mejor talento, es necesario identificar los principales aspectos para trabajar en ellos y continuar con el crecimiento empresarial.
- Debido a que esta investigación se la realizó a nivel nacional y dado el caso que la propuesta no se enfoca específicamente en una organización, cada empresa deberá acoger la información necesaria de acuerdo a su contexto y situación actual.
- La propuesta de mejora podrá ser implementada, adecuada e incluso mejorada en base a los requerimientos de cada organización para que la misma obtenga los resultados esperados.
- Debido al gran campo de estudio sobre las prácticas de Gestión de Talento Humano, sería importante que este proyecto de disertación se tome como base para futuras investigaciones además, de difundir a los Directivos de Recursos Humanos.

6. Bibliografía

- Alles, M. (2012). *Manual de Selección de Personal*. Madrid: Editorial CEP S.L.
- Bellomo, Á. (3 de Mayo de 2012). *El Onboarding no es un programa de capacitación, sino un proceso de integración para el nuevo empleado*. Obtenido de <https://www.ele-ve.com.ar/El-Onboarding-no-es-un-programa-de-capacitacion-sino-un-proceso-de-integracion-para-el-nuevo-empleado.html>
- Bersin, J., Flynn, J., Mazor, A., & Melián, V. (2017). *Reescribiendo las reglas para la era digital*. Texas: Deloitte University press.
- Business & Marketing School. (2019). *ESIC*. Obtenido de <https://www.esic.edu/empleabilidad/pdf/recursos/el-valor-del-compromiso.pdf>
- Chamorro, S. (5 de Abril de 2018). *¿Qué es el Employer Branding en recursos humanos?* Obtenido de <https://www.deustoformacion.com/blog/recursos-humanos/que-es-employer-branding-recursos-humanos>
- Chiavenato. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Chiavenato. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México D.F.: McGraw Hill.
- Colombo, D. (Diciembre de 2018). *Qué es el Salario Emocional y cómo ayuda en la Felicidad*. Obtenido de <https://www.danielcolombo.com/que-es-el-salario-emocional-y-como-ayuda-en-la-felicidad-laboral-por-daniel-colombo/>
- Congreso Nacional. (22 de Mayo de 2016). *Código del Trabajo*. Obtenido de http://www.pichincha.gob.ec/phocadownload/LOTAIP_Anexos/Lit_A/lit_a2/3_codigo_del_trabajo.pdf
- Cuesta, A. (2016). *Gestión del Talento Humano y del Conocimiento*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Dávila, M. (2016). *Comportamiento de ciudadanía organizacional y bienestar*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Deloitte Touche Tohmatsu Limited. (2019). *Encuesta salarial y Gestión de las compensaciones*. Obtenido de https://www2.deloitte.com/pe/es/pages/human-capital/solutions/salary_survey_compensation_management.html#
- Dirección General Académica PUCE. (2007). *"Las disertaciones en la PUCE" Guía e Instructivo*. Quito.

- EAE Business School. (3 de Febrero de 2017). DCH presenta el I Barómetro sobre la Gestión del Talento en España, con EAE Business School como partner investigador.
- EAE Business School. (5 de Enero de 2019). *III Barómetro DHC sobre Gestión del Talento*. Obtenido de <https://www.orgdch.org/wp-content/uploads/2019/01/RESUMEN-EJECUTIVO-dch-enero-2018.pdf>
- EAE Bussiness School. (Enero de 2018). *Organizacion Internacional de Directivos de Capital Humano*. Obtenido de Observatorio DHC La Gestión del Talento Humano en España 2017: <https://www.diarioabierto.es/wp-content/uploads/2018/01/II-Barómetro-DCH-sobre-Gestión-del-Talento-en-España.pdf>
- Enciclopedia Económica. (17 de Marzo de 2019). *Enciclopedia Económica*. Obtenido de Coyuntura Económica: <http://www.economia48.com/spa/d/coyuntura-economica/coyuntura-economica.htm>
- Equipo Editorial. (9 de Febrero de 2017). *Glocal Thinking*. Recuperado el 1 de Agosto de 2018, de 15 conclusiones sobre el "I Barómetro DCH sobre la gestión del talento en España": <http://www.glocalthinking.com/15-conclusiones-sobre-el-i-barometro-dch-sobre-la-gestion-del-talento-en-espana/>
- Fritsche, K. (2016). *Universidad Iberoamericana de México*. Obtenido de <http://ri.iberomx/bitstream/handle/iberomx/1783/016363s.pdf?sequence=1>
- Fundación Romero. (09 de Febrero de 2016). *¿Por qué es importante la gestión del talento?* Obtenido de <https://www.pqs.pe/capacitacion/gestion-del-talento-importancia>
- Goleman, D. (17 de Febrero de 2016). *La mente es Maravillosa*. Obtenido de <https://lamenteesmaravillosa.com/no-escuchamos-para-atender-escuchamos-para-responder/>
- Grados, J. (2013). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal*. México D.F.: Manual Moderno.
- Great Place to Work. (2015). 10 claves para ser un Great Place to Work. *Entrepreneur*, 15. Obtenido de 10 claves para ser un Great Place to Work: <https://www.entrepreneur.com/article/269096>
- Ingrande, T. (17 de Mayo de 2018). *Kailean Consultores*. Obtenido de William Edwards Deming, el propulsor de la Calidad Total: <http://kailean.es/william-edwards-deming-el-propulsor-de-la-calidad-total/>

- Ivancevich, J. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México D.F.: McGraw Hill.
- Kanahuati, G. (10 de Julio de 2013). *El OnBoarding, la integración laboral completa*. Obtenido de Forbes México: <https://www.forbes.com.mx/el-onboarding-la-integracion-laboral-completa/>
- Lovato, T. (Febrero de 2012). *Diseño de un programa de Inducción*. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/3792/1/UPS-QT03367.pdf>
- Maella, P. (2012). *Retribución variable y motivación: retos y recomendaciones*. Navarra: IESE Business School - Universidad de Navarra .
- Mageean, M. (11 de Marzo de 2019). *Responsibilities of an Engagement Manager*. Obtenido de Chron: <https://work.chron.com/responsibilities-engagement-manager-22659.html>
- Martínez, D. (18 de Abril de 2019). *Gestión de la Experiencia del Empleado*. Obtenido de https://www.youtube.com/watch?v=_crLXnYbEbw
- Méndez, E., & Calleja, R. (2018). *Employee Experience: Un viaje con los zapatos de nuestros empleados*. Red enEvolución.
- Montero, E. (16 de Noviembre de 2011). *El compromiso laboral en las nuevas generaciones*. Obtenido de Universidad de Palermo: <https://mba.americaeconomia.com/articulos/columnas/el-compromiso-laboral-en-las-nuevas-generaciones>
- Mora, C. (20 de Octubre de 2009). *Gerencia & Cultura Organizacional*. Obtenido de <http://managersmagazine.com/index.php/2009/10/gerencia-y-cultura-organizacional/>
- More, M. (20 de Abril de 2015). *Reclutamiento y Selección*. Obtenido de <https://www.iebschool.com/blog/reclutamiento-3-0-reclutamiento-seleccion/>
- Organización Internacional del Trabajo. (17 de Marzo de 2019). *Negociación colectiva y relaciones laborales*. Obtenido de <https://www.ilo.org/global/topics/collective-bargaining-labour-relations/lang--es/index.htm>
- Osorio, M. (2016). *El impacto de la remuneración en la gestión de recursos humanos*. Boletín de Estudios Económicos.
- Page, S. (2010). *The Difference: How the power of diversity Creates Better Groups*. New Jersey: Paperback.
- Pautt, G. (2014). Los Assessment Center: Una Metodología Para Evaluar Directivos. *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo*.

- Prieto, P. (2013). *Gestión del Talento Humano como Estrategia para Retención del Personal*. Medellín: Universidad de Medellín.
- Real Academia Española. (Junio de 2019). *Real Academia Española*. Obtenido de <https://dle.rae.es/?id=Dn3VM1z>
- RH PAENEWS. (8 de Febrero de 2016). *Desarrolla un programa OnBoarding en 12 pasos*. Obtenido de <https://www.rhpaenews.com/desarrolla-programa-on-boarding-12-pasos/>
- Rico, S. (5 de Mayo de 2015). *Reclutamiento y Selección de Personal en los Recursos Humanos*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/reclutamiento-y-seleccion-de-personal-en-los-recursos-humanos/>
- Rojas, P. (2019). *Reclutamiento 2.0 – Innovación, ventajas y desventajas para en RR.HH.* Obtenido de <https://pedrorojas.es/reclutamiento-20-innovacion-ventajas-desventajas-en-rrhh/>
- Sallán, J. G., & Juan, C. M. (2018). *Liderazgo y Gestión del Talento en las Organizaciones*. España: Wolters Kluwer España.
- Universidad Politécnica de Cartagena. (22 de Abril de 2019). *Universidad Politécnica de Cartagena*. Obtenido de https://www.upct.es/contenido/seeu/_coie/empleo/recursos/como/ENTREVISTA_SELECCION_PERSONAL.pdf
- Vidal, M., Pozo, E., & Torre, J. D. (2015). *Impacto de los Modelos de Compensación Flexible en la atracción y retención del talento*. Madrid: Universia business review. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/433/43338730001.pdf>
- Villegas, P. (1 de Diciembre de 2018). *RRHHDigital*. Obtenido de Viaje hacia la transformación cultural: <http://www.rrhhdigital.com/noticia/127797/Viaje-hacia-la-transformacion-cultural>
- Vogt, C. (2018). *La Voz de Houston*. Obtenido de <https://pyme.lavoztx.com/ventajas-y-desventajas-de-utilizar-el-proceso-de-induccin-en-la-contratacin-y-seleccin-5050.html>
- West, D. (2019). *Avance tecnológicos: riesgos y desafíos*. Washington: Brookings Institution.

7. Anexos

Anexo 1

Barómetro de Gestión de Talento Humano

BARÓMETRO DHC DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO			
Género: _____	Edad: _____	Nivel de Formación: _____	
Último título académico obtenido: _____		Cargo Actual: _____	
Área / Departamento o Unidad: _____		No. Años cargo actual: _____	
Tipo de Institución: _____	Pública _____	Privada _____	
ONG _____	Mixta _____	Otro (especifique) _____	
Cobertura de Servicios: Local _____		Nacional _____	
Internacional _____			
Número de empleados en la Institución _____			
1. Cuál es el porcentaje de contrataciones según los siguientes perfiles, en el último año: a. Junior/Asistentes/Analista b. Senior/Mandos medios c. Alta gerencia/Direcciones			
2. Indique el porcentaje de contratación anual, en los siguientes departamentos: a. Dirección General b. Marketing c. Financiero d. Recursos Humanos e. Operaciones f. Otros			
3. ¿Qué fuentes de reclutamiento utiliza según perfil? a. Empresa de selección b. Headhunters c. LinkedIn Jobs d. LinkedIn e. Facebook f. Web g. Twitter h. Job sites i. Referidos j. ETT (Trabajo Temporal)			
4. ¿Suele incorporar perfiles de "Interim Management" habitualmente? (revisar glosario) a. Si b. No			
5. ¿Para qué tipo de posiciones suele contratar un perfil de "Interim Management"? a. Senior/Mandos medios b. Alta gerencia/Direcciones			
6. ¿Dispone de un programa de incorporación de talento Junior/Asistentes/Analistas en la empresa? a. Si b. No			
7. Número de candidatos que incorporó en el último año a. 0 b. 1 a 5 personas c. 6 a 10 personas d. 11 a 15 personas e. 16 a 20 personas f. 21 a 25 personas g. más de 25 personas			

8. Subraye las carreras y/o profesiones más demandadas a. Administración de empresas b. Economía c. Contabilidad & Finanzas d. Ingeniería e. Arquitectura f. RRHH g. Psicología h. Educación i. Comunicación j. Marketing k. Trabajo Social l. Otro (especifique)
9. ¿Cuáles son los factores que considera hacen a su empresa atractiva para trabajar? a. Carrera profesional b. Entorno físico de trabajo/instalaciones c. Estilo de liderazgo d. Marca de la empresa e. Política retributiva f. Política RSC g. Política de flexibilidad y conciliación h. Política de sostenibilidad y medio ambiente i. Salud financiera j. Tecnología k. Otro (especifique)
10. ¿Qué redes sociales utiliza para su estrategia de "marca empleador"? a. Facebook b. Twitter c. LinkedIn d. Instagram e. Youtube f. Ninguna g. Otros (especifique)
11. ¿Dispone de una política de utilización de redes sociales para los empleados? a. Si b. No
12. ¿En qué grado considera que sus empleados podrían "hablar bien" de la empresa en redes sociales y ser embajadores de la marca? a. Mucho b. Poco c. Nada
13. ¿Ha diseñado alguna política de gestión de la diversidad en el área de atracción de talento (reclutamiento y selección)? a. Si b. No
14. ¿Dispone de programas de on-boarding/ inducción para los empleados? a. Si b. No

15. ¿Cuándo realiza programas de on-boarding/ inducción? a. Antes de empezar b. En la primera semana c. Durante el primer mes d. Otros
16. ¿Dispone de políticas y/o estrategias para la gestión del compromiso y fidelización de los empleados? a. Si b. No
17. ¿Indique que aspecto considera clave en la gestión de talento relacionada con el compromiso? a. Adaptación a la jornada laboral a las nuevas necesidades b. Carrera profesional real c. Estilo de liderazgo más cercano d. Gestión más personalizada e. Políticas salariales competitivas f. Otros (especifique)
18. ¿Qué áreas de la empresa tienen retribución/remuneración variable? a. Dirección General b. Marketing c. Financiero d. Recursos Humanos e. Operaciones f. Otros (especifique)
19. ¿Cuál es el porcentaje de la retribución /remuneración variable sobre el total de la remuneración a. 0% b. 0% - 25% c. 25% - 50% d. 50% - 75% e. 75% - 100%
20. ¿Cuál es el porcentaje de la retribución variable con relación a los objetivos a. 0% b. 0% - 25% c. 25% - 50% d. 50% - 75% e. 75% - 100%
21. ¿Ha diseñado una política o estrategia de gestión de la "experiencia de empleado"? a. Si b. No
22. ¿Dispone de un programa específico para la identificación de altos potenciales (high potencial)? a. Si b. No
23. ¿Cada cuánto tiempo lo lleva a cabo el programa de identificación de altos potenciales (high potencial)? a. Mensual b. Trimestral c. Semestral d. Anual

24. ¿Qué tipo de perfiles forman parte de estos programas? a. Junior/Asistentes/Analista b. Senior/Mandos medios c. Alta gerencia/Direcciones
25. ¿Dispone de un plan de carrera profesional para los empleados? a. Si b. No
26. ¿El plan de carrera está vinculado al proceso de evaluación de desempeño? a. Si b. No
27. Porcentaje de empleados que se han acogido en el último año a programas de desarrollo individual de carrera a. 0% b. 0% - 25% c. 25% - 50% d. 50% - 75% e. 75% - 100%
28. Porcentaje de directivos que se han acogido en el último año a programas de desarrollo individual de carrera a. 0% b. 0% - 25% c. 25% - 50% d. 50% - 75% e. 75% - 100%
29. Indique los valores porcentuales de la formación, en cada uno de los siguientes ítems: a. % de empleados que han recibido formación en el último año b. % de empleados que han participado en el último año en programas de coaching c. % de directivos que han participado en último año en programas de coaching d. % de empleados que han participado en el último año en programas de mentoring e. % de directivos que han participado en último año en programas de mentoring f. % de formación e-learning sobre en el total de la formación
30. Mencione el valor en dólares de la Inversión en formación en el último año. _____
31. Porcentaje de la nómina en la que se aplicó gestión del desempeño durante el último año a. 0% b. 0% - 25% c. 25% - 50% d. 50% - 75% e. 75% - 100%
32. Modelo de evaluación de desempeño que se aplica a. 360° b. 180° c. 90° d. Ninguno e. Otro (especifique)
33. ¿Considera que los sistemas actuales de evaluación de desempeño reflejan el nivel profesional? a. Si b. No

34. ¿Qué estilo de liderazgo representa mejor el de su empresa? a. Ejemplar b. Transparente c. Colaborativo d. Autoritario e. Jerárquico f. Paternalista
35. Porcentaje de puestos que externalizan con programas de outplacement en el último año a. 0% b. 0% - 25% c. 25% - 50% d. 50% - 75% e. 75% - 100%
36. Realiza entrevistas de salida a. Si b. No
37. Tipo de comunicación que se establece con los ex empleados a. Boletines (Newsletter) b. Ofertas de empleo c. Programa de referidos d. Site específico para "alumni" en la web de la empresa o grupo en LinkedIn e. Ninguna
38. ¿Cuáles cree que son los factores principales para cambiar de empresa? a. El salario no era el adecuado para el puesto b. Carecía de oportunidades de crecimiento c. Problemas de equilibrio entre trabajo y vida personal d. Falta de espacio para la creatividad e. Carecía de reconocimiento/gratificaciones f. Pocas opciones de flexibilidad laboral g. Carecía de estabilidad financiera h. Mucho tiempo de desplazamiento al trabajo i. No me sentía comprometido j. Una mala relación con jefe directo k. Otro (especifique)

Agradecemos su importante colaboración

Anexo 2

Carta emitida por la Facultad de Psicología



Quito, 20 de septiembre del 2018

Por medio de la presente, me permito indicar a usted que la Facultad de Psicología de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador está desarrollando el proyecto **“Barómetro de la Gestión de Talento Humano en el ámbito empresarial”**, bajo la coordinación de la Mtr. Verónica García.

Este estudio tiene por objetivo identificar y valorar las prácticas referentes a la gestión del talento humano en diversas organizaciones ecuatorianas de prestigio. El propósito de participar en el mismo es disponer de un escenario de la situación actual de la gestión de personas y de las tendencias futuras en cuatro factores principales: Atracción, vinculación, desarrollo y desvinculación. Para ello, los estudiantes de último año de la carrera de Psicología Organizacional, colaboran con el levantamiento y la sistematización de los datos.

La información obtenida se manejará con absoluta confidencialidad y únicamente para fines académicos. Los resultados se presentarán en los trabajos de titulación del grupo estudiantil participante y se publicarán en el repositorio de la página web de la Universidad.

Por esta razón solicito su gentil colaboración al responder cada una de las preguntas de la encuesta.

Cualquier duda puede contactarse con la Mgtr. Verónica García al número 098-7414-286 o al correo electrónico mygarcia@puce.edu.ec

Agradezco de antemano por su valiosa participación, me suscribo

Muy atentamente,

Paulina Barahona Cruz, Mgtr.

DECANA



Anexo 3

Glosario

A

Alumnis: Programa que tanto empresas como universidades tienen, con el fin de proporcionar un seguimiento a sus ex empleados o ex alumnos. Para así, poder “desarrollar proyectos y una retroalimentación tanto de procesos académicos y laborales, con el fin de implementar mejoras continuas.” (Guerra, 2014)

Atracción: Metodología que utilizan las empresas y organizaciones, no solo para que, candidatos quieran formar parte de la empresa. Incluso para que los trabajadores quieran permanecer en prestación de servicios. (Martín, 2017)

B

Barómetro de Gestión del Talento Humano: Herramienta que permite analizar el rendimiento de los procesos en el área de Recursos Humanos. Se caracteriza por la “valoración que los miembros de Directivos de Capital Humano, han proporcionado sobre proyectos y tendencia más destacadas en la Gestión de Talento en todas las áreas de Recursos Humanos” (Equipo Editorial, 2017)

Barómetro: Es una herramienta que permite la investigación mediante una serie de preguntas en relación a un tema específico por analizar y evaluar. (Moyano, 2012)

C

Carrera profesional: Existe una gran posibilidad de que los empleados abandonen una empresa, cuando no sienten que pueden crecer a nivel laboral. Es por esta razón que, la carrera profesional, es una metodología que ofrece bastantes ventajas al trabajador como al empleador. En relación al trabajador, le permite crecer a nivel profesional, le brinda una posibilidad de ascenso y por ende, mejora económica, lo cual fomentará la motivación y el sentimiento de estabilidad laboral. En cuanto a la empresa o empleador, le permitirá crecer y tener personas capacitadas que alcancen los objetivos organizacionales. (Pérez, 2016)

Certificación del Clima laboral: La certificación sobre clima laboral, se refiere a “que tan bueno es un lugar para trabajar, un reconocimiento a las prácticas realizadas por recursos humanos y reforzar la marca como empleador.” (Top Employers Institute, 2018)

E

Entorno Profesional - Professional Enviroment: Enfatiza en los diferentes tipos de sectores tanto industriales y comerciales, actividades a realizar y puestos de trabajo que se requieren en un determinado lugar. Es importante tomar en cuenta dichos aspectos, por la razón de que facilita la búsqueda de trabajo. (Olazaran & Brunet, 2013)

Experiencia de empleado - Experience Employee: Aspecto fundamental dentro de la empresa u organización, ya que tiene relación con la satisfacción de los empleados en su lugar de trabajo. (Sturt & Nordstrom, 2018)

F

Formación: Metodología que implementan las empresas y trabajadores, con el fin de mejorar sus niveles de conocimiento, competencias, capacidad de adaptación y competitividad frente a otras organizaciones y personas. (IHM, 2018)

G

Gestión de la Diversidad: “Estrategia que no solo tiene impacto sobre resultados, también contribuye a la sostenibilidad futura de la empresa” (Casanova, 2014) Por la razón de que fomenta a nivel cultural y económico, la participación de perfiles diversos con el objetivo de retener y potenciar a estas personas que, “aportaran con nuevas ideas, soluciones y puntos de vista creativos. (Ponce, 2017)

Gestión del Compromiso - Engagement Management: Estrategia que aumenta el nivel de compromiso y responsabilidad que un trabajador tiene con la empresa o empleador. Es de vital importancia, “trabajar en valores corporativos, alinear a los empleados con la estrategia del negocio, fortalecer el vínculo afectivo de los empleados, implementar programas de reconocimiento interno y mejorar la calidad de vida de los empleados” (Equipo Editorial, 2017) con el fin de que el compromiso mejore los procesos internos de la organización.

Gestión del Desempeño - Performance Management: Estrategia que se relaciona con el desarrollo de los trabajadores, a través de una comunicación más eficaz y eficiente, con un “estilo de gestión que proporciona una retroalimentación frecuente, clarificar responsabilidades, definir estándares de desempeño y fomentar el trabajo en equipo” (Recursos Humanos, 2016)

H

Head Hunter - Cazador de Talentos: Se fundamenta en la selección de personal. El objetivo es la “búsqueda de ejecutivos teniendo en cuenta el perfil que un cliente ha solicitado.” (Manjarrés, 2018) Es importante señalar, que es un proceso de búsqueda tercerizado con empresas que se especializan en esto y realizan los procesos de manera más rápida y eficiente. (Manjarrés, 2018)



I

Identificación de Talento:

Estrategia que determina y pronostica el potencial o las posibilidades de desarrollo de una persona y como esta, puede crecer en una organización. (Thinking People - consultores Recursos Humanos, 2017)

Interim Management: Estrategia dentro de una organización, en la cual “se contrata recursos y capacidades de gestión por un tiempo determinado en un período de cambio, o crisis.” (CUSTOMMEDIA S.L. , 2016)



L

Liderazgo: Estrategia que le permite a la persona trabajar de manera autónoma y en equipo de manera efectiva, apoyando a sus compañeros y mejorando optimizando procesos dentro del trabajo. (Page, 2018)



M

Marca Empleador - Employer Branding: Hace referencia a la “imagen que tiene una compañía no sólo hacia sus clientes sino también hacia sus propios empleados y sobre todo, la imagen que perciben sus posibles candidatos.” (Almeida, 2017)



O

On Boarding: Programa de inducción que se realiza con los nuevos trabajadores que entran a una organización. Se lo hace de manera bidireccional es decir empleador-trabajador y trabajador-empleador. (Pérez, People Next, 2018)

Outplacement: Metodología de ayuda psicológica que permite enfrentar a los trabajadores la desvinculación de una manera sana y aumenta la oportunidad de crecimiento personal y profesional. El artículo 18.2 de la Guía Laboral que regula los procedimientos de despido, menciona que: “si un proceso de reestructuración supone prescindir de más de 50 empleados es obligatorio ofrecerles la participación en un plan de outplacement.” (Ventura, 2018)

P

Política Redistributiva: Se refiere a la aplicación de mecanismos que permitan la igualdad de ingresos en los trabajadores y que además, se pueda obtener recursos que permitan financiamientos a nivel social y económico en los sectores más rezagados. (Sansón, 2011)

Programa de Jóvenes Talentos: Herramientas que permiten mejorar el potencial de los trabajadores dentro de la empresa. Es importante recalcar que “cada empresa tiene sus propias características y competencias clave para el éxito.” (Morgan Philips Hudson - Executive search, 2018) Es por esto, que cada programa difiere dependiendo de las necesidades de cada organización.

R

Reclutamiento y Selección: Actividad que se realiza en toda organización, con el fin de incorporar nuevas personas a la empresa. El departamento de Recursos Humanos de cada empresa, se encarga de realizar este proceso. (Monsálvez, 2018)

Referidos: Programa en el cual, una empresa ofrece beneficios a cambio de conseguir nuevos clientes. El objetivo concreto de un Plan de Referidos es lograr que te recomienden con otros, las recomendaciones suelen ser uno de los factores más importantes por los que un nuevo cliente llega (Pallares, 2013)

Responsabilidad Social Corporativa: Se refiere al cumplimiento de la legislación nacional e internacional en el ámbito social, laboral y medio ambiental de los Derechos Humanos, lo cual permite que “la calidad de vida de sus empleados, comunidades en las que opera y la sociedad mejore” (ANDBANK, 2013)

Retribución variable: Son sistemas de pago adicionales al salario. Esta retribución, está “vinculada al esfuerzo para la consecución de ciertos objetivos, bien propios o bien de la empresa.” (Fernández, 2007)

S

Sistemas de Compensación: Se hace referencia a los incentivos que fomentan la motivación del personal. Cumplen con el objetivo de: “obtener mejores resultados en la organización, ya que la falta puede afectar la productividad, deterioro en la calidad del entorno laboral, disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas y conducir a los empleados a buscar otro empleo. (Flores, 2015)

Anexo 4

Correo Electrónico

BAROMETRO DE LA GESTION DEL TALENTO HUMANO

SEÑORES
GUAYATUNA S.A.
PRESENTE.-

La Facultad de Psicología de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador se encuentra participando en el proyecto "**Barómetro de Gestión de Talento Humano**" a nivel de Latinoamérica y España, para identificar las prácticas referentes a la Gestión del Talento Humano en diversas Instituciones Ecuatorianas de prestigio. Por esta razón solicitamos su gentil colaboración al responder, por parte del área de Talento Humano, cada una de las siguientes preguntas de la encuesta que le encontrará en el siguiente link.

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSewm0ikYrwWa17seo8K9QTDgs8NBQutOwJwulApKj0wue4QNg/viewform?usp=sf_link



Barómetro de la Gestión de Talento Humano

docs.google.com

Pontificia Universidad Católica del Ecuador - Facultad de Psicología La Facultad de Psicología de la Pontificia Universidad Católica se encuentra participando en la investigación "Barómetro de Gestión de Talento Humano" a nivel de Latinoamérica y España, para identificar las prácticas referentes a la Gestión del Talento Humano en diversas Instituciones Ecuatorianas. Por esta razón solicitamos su gentil colaboración al responder cada una de las

La información y los resultados obtenidos se manejarán con absoluta confidencialidad y únicamente para fines académicos, y los mismos serán publicados en el repositorio de la página web de la Universidad.

Además se adjunta un pdf con el glosario de ciertos términos que eventualmente pudieran causar confusión y una carta de presentación suscrita por la decana de la Facultad de Psicología de la PUCE.

Gracias por su apoyo y participación.

Anexo 5

Guía de Entrevista

Esta entrevista está dirigida para el personal de Capital Humano. El objetivo principal es profundizar en prácticas existentes en relación a la vinculación de personal dentro de una organización. La entrevista será grabada y utilizada como insumo complementario a la disertación titulada “Análisis de las prácticas de Gestión de Talento Humano en relación a la vinculación de personal dentro de las empresas ecuatorianas, en el primer período del año 2019, mediante la aplicación del “Barómetro DHC de Gestión del Talento Humano” previa obtención del Título de Psicóloga Organizacional.

Preguntas Barómetro		Guía de Entrevista
	Inicio	La información que se recabe en esta entrevista es únicamente con fines académicos, espero su participación activa. ¿Cuál es el cargo que actualmente se encuentra ocupando en su empresa?
1	¿Cuál es el porcentaje de contrataciones según los siguientes perfiles, en el último año?	¿Cómo es el proceso de Reclutamiento y selección dentro de su empresa? ¿Cuál es el mayor porcentaje de contrataciones durante el último año entre perfiles Junior/Asistentes/Analistas, Senior/ Mandos medios, Alta gerencia/Direcciones?
2	¿Qué fuentes de reclutamiento utiliza según perfil?	¿Cuáles son las fuentes de reclutamiento que más utiliza para el reclutamiento? ¿Conoce acerca del reclutamiento 2.0 y 3.0?
3	¿En qué grado considera que sus empleados podrían “hablar bien” de la empresa en redes sociales y ser embajadores de la marca?	¿Considera que los empleados de esta organización hablan bien de su propia empresa?
4	¿Dispone de programas de <i>onboarding</i> / inducción para los empleados?	¿Conoce acerca de lo que es la metodología Onboarding? ¿Tiene programas de Onboarding para sus empleados?
5	¿Cuándo realiza programas de <i>onboarding</i> / inducción?	¿Cuándo se realizan estos programas de Onboarding?
6	¿Dispone de políticas y/o estrategias para la gestión del compromiso y fidelización de los empleados?	¿Dispone de políticas y/o estrategias para la gestión del compromiso y fidelización de los empleados?
7	¿Indique que aspecto considera clave en la gestión de talento relacionada con el compromiso?	¿Qué considera usted como un aspecto clave para que los empleados se sientan comprometidos con la organización?
8	¿Qué áreas de la empresa tienen retribución/remuneración variable?	¿En su empresa existen áreas que trabajen con remuneración variable? ¿Qué considera usted como remuneración variable? ¿Qué áreas de su empresa tiene retribución/remuneración variable?
9	¿Cuál es el porcentaje de la retribución /remuneración variable sobre el total de la remuneración?	¿Cuál es el porcentaje o en qué proporción es la retribución variable sobre el total de la remuneración?
10	¿Cuál es el porcentaje de la retribución variable con relación a los objetivos?	¿Cuál es el porcentaje o en qué proporción es la retribución variable con relación a objetivos?
11	¿Ha diseñado una política o estrategia de gestión de la "experiencia de empleado"?	¿Conoce acerca de lo que es la gestión de la experiencia del empleado? ¿En su empresa existen políticas y/o estrategias en torno a la gestión de la experiencia del empleado?
	Cierre	Muchas gracias por su tiempo en esta entrevista.

Anexo 6

El anexo 6 corresponde a la transcripción de las entrevistas realizadas y utilizadas como insumo complementario a la disertación, mismo que se encuentra en el CD adjunto.

Anexo 7

El anexo 7 corresponde a los resultados y tabulación de las encuestas aplicadas, mismo que se encuentra en el CD adjunto