



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE EMPLOYEE EXPERIENCE PARA MEJORAR
LA PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA VAZ CLOTHES

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Ingeniero
Comercial**

Línea de Investigación:

RECURSOS HUMANOS Y/O RIESGO LABORAL

Autor:

JOSÉ LUIS REMACHE LÓPEZ

Director:

PhD CARLOS ERNESTO FLORES TAPIA

Ambato – Ecuador

Noviembre 2019

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE AMBATO

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE EMPLOYEE EXPERIENCE PARA MEJORAR
LA PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA VAZ CLOTHES

Línea de Investigación:

RECURSOS HUMANOS Y/O RIESGO LABORAL

Autor:

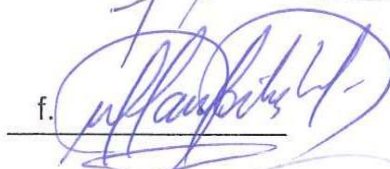
JOSÉ LUIS REMACHE LÓPEZ

Carlos Ernesto Flores Tapia, PhD

f. 

CALIFICADOR

Hernán Paúl Ortiz Coloma, Ing. Mg

f. 

CALIFICADOR

Julio César Zurita Altamirano, Ing. Mg

f. 

CALIFICADOR

Fredy Ibarra Sandoval, Ing. Mg

f. 

DIRECTOR DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.

f. 

SECRETARIO GENERAL PUCESA



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

SECRETARIA GENERAL
PROCURADURIA

Ambato – Ecuador

Noviembre 2019



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

BIBLIOTECA

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **JOSÉ LUIS REMACHE LÓPEZ** con C.I.1850198126, autor del trabajo de graduación intitulado: **"DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE EMPLOYEE EXPERIENCE PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA VAZ CLOTHES"**, previo a la obtención del título profesional de Ingeniero Comercial, en la escuela de Administración de Empresas.

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 respetar los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través del sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetar las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Ambato, Noviembre 2019


José Luis Remache López

185019812-6


Pontificia Universidad
Católica del Ecuador
BIBLIOTECA

AGRADECIMIENTO

Ante todo, agradezco a Dios y a mi madre Santísima, por haber guiado mis pasos durante todos los caminos recorridos de mi vida estudiantil, por ser la luz y mi principal conductor en la vida, por brindarme, la fuerza, valentía y sabiduría para seguir adelante en los momentos más difíciles.

A mis padres por sus consejos y enseñanzas de vida, quienes me muestran que con mucho esfuerzo y pasión se llegan a cumplir las metas y los sueños.

A mi hermana por su gran cariño, siempre me recuerda lo importante de la perseverancia en la vida.

A la empresa “Vaz Clothes” la cual me brindo la apertura para la realización del presente proyecto.

A mi tutor académico el cual me instruyó y quien constantemente me brindo su mano y sabiduría, en la realización del presente trabajo.

DEDICATORIA

Dedicado a Dios padre del cielo por su infinito amor, por la salud y las bendiciones que ha derramado a las personas que más amo.

A mis padres Gonzalo y Teresa, quienes han sido un pilar fundamental en mi vida tanto personal como académica, al apoyarme incondicionalmente en cada decisión que he tomado, al estar presentes en cada momento de mi vida y brindarme su amor y cariño.

A mi hermana Marjorie al ser mi amiga y confidente, con quien comparto mis alegrías y tristezas, siempre a mi lado, apoyándome en cada aventura y momento difícil que se presenta.

A mis amigos Gary, Emilio y Andrés con quienes he forjado una gran amistad, siempre apoyándonos y compartiendo grandes experiencias.

RESUMEN

La presente investigación tiene como finalidad diseñar estrategias de *Employee Experience* para mejorar la productividad en la empresa Vaz Clothes. Para examinar la situación actual del talento humano y la integración de los empleados en la empresa a partir del enfoque del *employee experience* se utilizó la investigación de tipo descriptiva, basada en una investigación de campo, se utiliza técnicas como la encuesta y entrevista, así también la investigación bibliográfica, para conocer los aspectos esenciales y las directrices mediante las cuales se efectúa el cumplimiento de los objetivos de la investigación. Una vez identificadas las principales falencias que se presentan dentro de la empresa se plantearon las estrategias como el *onboarding*, y la generación de compromiso para lograr un mejor rendimiento y predisposición por parte del empleado. Dichas estrategias fueron divididas en cinco etapas orientadas a mejorar la productividad, contempla una participación activa de los integrantes que conforman la organización Vaz Clothes. Asimismo, está enfocada en fomentar la adecuada planificación y gestión del talento humano en la empresa a través de un programa estructurado, se tiene presente un marco direccional en la introducción de los empleados, que conlleve a fortalecer la adaptación y retención del empleado en la organización.

Palabras claves: experiencia del empleado, *onboarding*, productividad.

ABSTRACT

This project aims to develop employee experience strategies to improve productivity in the company, Vaz Clothes. When examining the current situation of human talent and the integration of employees in the company based on the employee experience approach, the proposal includes the use of strategies such as onboarding and fostering commitment to achieve better performance and predisposition of the employee, encouraged to improve productivity, also contemplating an active participation of the members that make up the Vaz Clothes organization. It is also proposed to plan adequately and manage the company's human talent through a structured program with a directional framework for the introduction of employees, which leads to strengthening the adaptation and retention of staff within the organization. In this way, a descriptive research design was used to measure and deduce the characteristics of the employees and the current situation of Vaz Clothes Company. In addition, field research was carried out to complete the information needed to develop the research. Surveying and interview techniques were also used together with bibliographic research to identify the essential aspects and guidelines by which the objectives of this study will be met.

Keywords: employee experience, onboarding, productivity

ÍNDICE

CONTENIDOS

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN	iii
AGRADECIMIENTO	iv
DEDICATORIA	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA	6
1.1. Estado del Arte.....	6
1.2. Fundamentación Teórica: <i>Employee Experience (Ex)</i>	10
1.3. <i>Onboarding</i>	14
CAPÍTULO II. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN PARA LA EMPRESA VAZ CLOTHES.....	20
2.1. Metodología de la investigación	20
2.2. Análisis e interpretación de resultados	23
2.3. Análisis e interpretación de la entrevista aplicada	53
CAPÍTULO III. PROPUESTA DEL <i>EXPERIENCE-DRIVEN ONBOARDING PROGRAM</i> EN LA EMPRESA VAZ CLOTHES	56
3.1. Procedimiento por etapas del <i>Experience-driven Onboarding program</i> en la empresa Vaz Clothes.....	59
CONCLUSIONES	74
RECOMENDACIONES	75
BIBLIOGRAFÍA	76
ANEXOS	79

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Employee Experience	11
Figura 1.2 Ciclo de vida del Empleado (ELC)	14
Figura 3.1 Modelo de la propuesta del experience-driven onboarding program ...	58
Figura 3.2 Propuesta de Video Empresarial de Bienvenida.....	62

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Diferencias entre Inducción y Onboarding	19
Tabla 2.1 Escala de valores	23
Tabla 2.2 Disponibilidad de múltiples áreas para los empleados	24
Tabla 2.3 Espacio físico - Trasmisión y reflejo de valores	25
Tabla 2.4 Satisfacción de las necesidades del trabajador a través de la tecnología	26
Tabla 2.5 Disponibilidad de tecnología.....	27
Tabla 2.6 Entorno cultural - Comunicación.....	28
Tabla 2.7 Relaciones laborales	29
Tabla 2.8 Información sobre trabajo en equipo	30
Tabla 2.9 Ambiente de trabajo	31
Tabla 2.10 Sentido de pertenencia.....	32
Tabla 2.11 Información de la postura y apreciación del empleado sobre su continuidad en la empresa	33
Tabla 2.12 Perspectiva de organización positiva.....	34
Tabla 2.13 Identificación y compromiso del empleado con la organización	35
Tabla 2.14 Claridad del rol y aporte del empleado	36
Tabla 2.15 Expectativas del empleado acorde a la organización	37
Tabla 2.16 Expectativas del empleado acorde su puesto de trabajo	38
Tabla 2.17 Apreciación acerca de la supervisión de directivos.....	39
Tabla 2.18 Influencia y liderazgo.....	40
Tabla 2.19 Liderazgo organizacional.....	41
Tabla 2.20 Capacitación y desarrollo	42
Tabla 2.21 Participación y toma de decisiones.....	43
Tabla 2.22 Incentivos no monetarios.....	44
Tabla 2.23 Información sobre reconocimiento acorde al esfuerzo.....	45
Tabla 2.24 Información acerca de incentivos económicos para aumentar el desempeño del empleado	46
Tabla 2.25 Factores que promuevan el rendimiento del empleado	47
Tabla 2.26 Acciones cumplidas durante la integración del personal en la empresa	48

Tabla 2.27 Información sobre el tiempo de adaptación y desarrollo de la autonomía del empleado en la empresa	50
Tabla 2.28 Miembros participantes durante la incorporación del empleado	51
Tabla 2.29 Información sobre proceso formal de integración	52
Tabla 2.30 Entrevista aplicada en la empresa Vaz Clothes	53
Tabla 3.1 Checklist preparación	61
Tabla 3.2 Checklist Orientación	66
Tabla 3.3 Checklist integración	69

INTRODUCCIÓN

En un entorno muy competitivo en el que viven las empresas, buscan obtener ventajas y desarrollar estrategias para poder diferenciarse de sus competidores por lo que se enfocan en darle una mayor atención al recurso humano para poder transformar sus empresas. Por ende, se busca crear un vínculo empleado-empresa donde se logre obtener un personal motivado, productivo, y comprometido con las empresas, que apoye en la consecución de los objetivos organizacionales, y a su vez logre en los empleados la consecución de sus metas propuestas.

Según Margol (2017) el *employee experience* o la gestión de la “experiencia del empleado” es un importante diferenciador para las empresas, busca crear una conexión con los empleados, a través de las diferentes interacciones, factores y elementos que la empresa influye en el empleado desde el primer momento en que hace contacto con la empresa, hasta el posterior retiro o desvinculación de la organización de este.

Resulta oportuno remarcar también que a las empresas se le han hecho complicado mantener a los empleados en la organización, esto debido a que las motivaciones de las nuevas generaciones, son diferentes a las anteriores, ya no se presentan como únicos motivantes un trabajo estable y un salario, sino que buscan crear una calidad de vida en el trabajo, se expone como un problema la duración que estos tienen en los puestos de trabajo, motivados por las grandes expectativas que esperan profesionalmente, de ahí que las nuevas generaciones siempre están dispuestas a examinar otras propuestas y oportunidades de empleo.

En efecto estudios sobre las tendencias del talento humano global, realizados a más de 10.000 profesionales de Recursos Humanos y líderes empresariales en 140 países revela cómo los líderes recurren a nuevos modelos organizativos que resaltan la naturaleza en red del mundo laboral actual; las plataformas de recursos humanos basadas en la innovación, programas de aprendizaje y estrategias de *employee experience* en donde ponen a la fuerza laboral en el centro de importancia para las empresas (Bersin, Jason, Mazor, & Melián, 2017).

Con referencia a lo anterior, Bersin, Jason, Mazor, & Melián (2017) en la investigación muestra que los ejecutivos calificaron la experiencia de los empleados como muy importante 42 %, e importante 38 %, pero solo el 22% informó que sus compañías fueron excelentes en la construcción del *employee experience*. Además, 59% de los encuestados informaron que no estaban listos o que estaban preparados para enfrentar el desafío del *employee experience*. Además, el estudio muestra que la capacidad de las organizaciones para abordar estos temas de compromiso y cultura con los empleados se ha reducido, así como demuestra lo complejo que se ha vuelto el entorno laboral.

A su vez, Guerra (2018) muestra los resultados sobre el estudio del compromiso del empleado realizado en empresas de Argentina, Chile, Brasil, Colombia, México y Perú, en donde el estudio indica que los directores de recursos humanos y los altos ejecutivos de América Latina reconocen la importancia de una adecuada gestión estratégica y participación de los empleados sin embargo, existe la falta de tiempo y empeño que provoca un freno en las acciones e iniciativas sobre el compromiso de los empleados que se emprenden.

En torno a esto, Guerra (2018) indica que para lograr una gestión adecuada de la participación de los empleados requiere más que solo generar momentos que hagan que los trabajadores se sientan felices; significa aplicar, cuidar y comprometerse verdaderamente con estrategias e iniciativas, no solo durante su lanzamiento y primera evaluación, sino también en su evolución y desarrollo a lo largo de tiempo con iniciativas transversales en toda la empresa.

Además, Germán Dyzenchauz menciona en la publicación de GOIntegro (2018) que las compañías más exitosas en cumplir con sus objetivos de recursos humanos y organizacionales muestran niveles más altos de desarrollo en relación al compromiso del empleado por lo que ha sido una prioridad estos últimos años para las empresas. Sin embargo, también manifiesta que muchas empresas hoy en día buscan formas de poner a los consumidores en primer lugar, pero han pasado por alto la importancia del compromiso del empleado y del *employee experience*.

Con todo y lo anterior mencionado, también en el ámbito nacional se hace un análisis de las tendencias de gestión humana, mediante la consulta a expertos en donde menciona el cambio que se tiene en el mundo corporativo provoca que el desarrollo de talento humano se sustente en nuevos aspectos de gestión basados en la tecnología y la inmediatez. No obstante, indica que las prácticas comunicativas y el liderazgo de quienes llevan las riendas de un equipo, son acciones que no se pierden en las organizaciones. (Muñoz & Consuelo, 2017)

Por ende, Muñoz & Consuelo (2017) menciona que las empresas cuentan con acciones y métodos que les permita adaptarse ante los cambios que se presenten en el entorno, para lograr tener un crecimiento sostenible, de entre las cuales destaca como temáticas esenciales como: el *big data* empresarial, el liderazgo digital, *employee experience*, gestión gerencial y métodos de evaluación de desempeño adecuados para las empresas.

Conviene indicar a su vez que se ha llevado a cabo una investigación en la provincia de Tungurahua acerca del *Employee experience* y su impacto en el desempeño laboral en el sector textil de la provincia de Tungurahua, En donde Trujillo (2018) menciona a través del estudio realizado, falencias en el sector en torno al *employee experience* en sus empresas, además de que solo el 6% estimulan el desarrollo personal y profesional en la empresa, en consecuencia muestra como resultado la falta de estímulo con miras al crecimiento profesional en el sector.

Ante esta situación la empresa de confección Vaz Clothes tiene un problema relacionado al talento humano, debido a que la organización ha conseguido un crecimiento importante, por lo mismo ha tenido que incrementar su nómina empleados; se tiene presente que al no disponer de procesos ni de herramientas que logren integrar y socializar al empleado de manera efectiva, ha provocado que este no se adapte de una manera más rápida a sus funciones, cultura y al entorno que rodea a la empresa, se produce como efecto, un empleado con defectuosa comunicación con sus colaboradores, menos comprometido con la empresa e ineficaz en sus actividades en las primeras semanas, lo cual ha influido también con la afectación de la productividad.

Cabe agregar también que están presentes las desvinculaciones y salidas de los puestos de trabajo, al tener en cuenta que no se cumplen con las expectativas en base a las experiencias que buscaba encontrar el empleado en relación a la empresa, en concordancia con las aseveraciones anteriores.

Sobre las consideraciones expuestas, el crecimiento que tiene la empresa Vaz Clothes, obliga a esta, a que desarrolle planes para una adecuada gestión del talento humano. Por ende, resulta importantes estrategias que ayuden a la integración de los empleados a la empresa, a su vez que apoye a la construcción de experiencias que impacten de manera positiva al empleado, se toma en cuenta que el primer contacto que tiene el empleado con la organización supondrá un marco en como percibirá y se desenvolverá en la empresa.

En consecuencia, así evitar los problemas que se presentan en cuanto a rotación, compromiso con la organización, y el largo periodo de capacitación y alineación que el empleado tenía en la empresa.

Para lograr conseguir a través una correcta planificación y un programa estructurado, una rápida adaptación del empleado al entorno de la organización que influya de manera eficiente en el desarrollo de sus funciones, y permita conllevar una optimización de recursos, tiempo y esfuerzo. Asimismo, sea un apoyo en la construcción de relaciones entre los empleados y fomente la generación de compromiso con la organización.

Para lo cual se establece como objetivo general:

- Diseñar estrategias de *Employee Experience* para mejorar la productividad en la empresa dedicada a la confección de ropa deportiva Vaz Clothes.

Además, se presenta como objetivos específicos:

1. Fundamentar teórica y científicamente las variables de estudio del *Employee Experience*.
2. Establecer un análisis de la situación actual de la integración del talento humano en la empresa Vaz Clothes a partir del enfoque del *employee experience*.
3. Determinar el procedimiento por etapas para la implementación del *Experience-driven Onboarding program* en la empresa Vaz Clothes.

En consecuencia, el presente trabajo conlleva una investigación acerca de la situación actual de la empresa, mediante un análisis de la integración y la experiencia que presentan los trabajadores en la organización, a partir del enfoque del *employee experience*. En torno a esto, la investigación de tipo descriptiva, que conjuntamente con la investigación bibliográfica y de campo constituirán la metodología para el desarrollo del presente trabajo, con la aplicación de los instrumentos de encuesta y entrevista enfocada en el talento humano de la empresa.

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

1.1. Estado del Arte

A través de los años las organizaciones han evolucionado e innovado, lo que les ha permitido adaptarse, permanecer y crecer en el mercado. Esto no ha cambiado en la actualidad. la evolución en el mundo empresarial ha tomado más relevancia a un enfoque centrado al factor humano en las organizaciones, en donde se deja de lado una relación sencilla que se llevaba con el empleado. En torno a esto existen estudios realizados para identificar elementos que le permitan al empleado sentirse bien en el trabajo, conocer sus necesidades y saber si son cubiertas, mediante un enfoque cualitativo dirigido a los trabajadores, se centra en las experiencias y vivencias dentro de la organización.

Cabe mencionar que Israelite (2010) indica que todo el conjunto de cosas que pueda hacer una organización en relación a ayudar al empleado en torno a hacer lo mejor que pueda para ayudarse y apoyar sus propias metas y a la vez los objetivos de la organización es gestión del talento humano. Como lo menciona Díaz & Calleja (2018) el *employee experience* o “experiencia del empleado” (EX) plantea un proceso participativo, con el que se visualiza las principales etapas que un empleado vive en la organización, y que nos ofrece así, una perspectiva diferente que ayuda a entender y mejorar la experiencia que viven los profesionales en las empresas, está al incorporarse a la gestión del talento humano a largo plazo.

Por ende, ante la evolución expuesta que tienen las organizaciones, en donde los empleados tienen un papel fundamental en la empresa, el EX permite ver con los ojos del empleado y diseñar experiencias que marcan la diferencia para las personas y en consecuencia para las organizaciones.

Con lo anteriormente mencionado, se analiza las investigaciones en relación al *employee experience* o “experiencia del empleado”. International Business Machines Corporation IBM & Globoforce Limited (2016) en su investigación *The employee Experience Index*, diagnostica el nivel de experiencia de los empleados basada en las respuestas de 23,000 empleados en 45 países de diferentes industrias y trabajos.

Se evidencia que el tema se ha popularizado, sin embargo, las medidas hechas sobre el tema han sido pocas. Se pone en manifiesto que principalmente los empleados no son escuchados frecuentemente lo que pone en entre dicho comprender la naturaleza de la experiencia que tiene el empleado dentro de una organización.

De igual manera, los gerentes que brindan una función importante en torno a un trabajo positivo, muestran datos que sugieren mejora, se observa que los empleados no sienten que la alta gerencia brinde una dirección clara sobre hacia dónde se dirige la organización, son infructíferos en servir y apoyar al equipo de trabajo. Además, se evidencia que los empleados tienen mayores exigencias y expectativas en su lugar de trabajo.

De esta forma, se identificó el índice donde intervienen la pertenencia, el propósito, el logro, la felicidad y el vigor de los empleados, que comprende y mide una experiencia óptima de trabajo. Resulta en un vínculo entre una experiencia positiva del empleado y un mejor desempeño laboral, a su vez indica que se experimenta un menor índice de ausentismo y rotación, además de una mayor contribución y retención del personal.

Así también, Jalaja & Padashetty (2018) en el estudio, *Employee Experience in Building Employee Engagement: An Employee Perspective*, investiga el compromiso de los empleados, al tomar la experiencia de los empleados como importante para el compromiso de estos.

Esto debido a la evidencia que expone la importancia de los recursos humanos como esencial para el desarrollo de los negocios y su éxito, muestra que existen problemas en cuanto a los retos que presentan la cultura y el compromiso de los empleados. En el cual muestra y prueba la relación entre la experiencia y el compromiso de los empleados mediante el uso de la correlación a través de herramientas estadísticas. Se evidencia una relación de significación sólida entre el clima organizacional, las políticas internas y el liderazgo como variables de la experiencia de los empleados en la construcción del compromiso de los empleados.

Es preciso destacar también a Jakobsson (2018) en su investigación *Employee commitment, how it can be influenced by the recruitment and induction processes of organisations and what employees experience to be the source of the changes to their commitment levels during these processes and their individual components*, en donde evalúa la importancia y el potencial de los procesos de reclutamiento e inducción en la creación y el desarrollo del compromiso de los empleados, mediante un cuestionario dirigido a los empleados de organización en el sector de la salud para conocer las opiniones de los empleados sobre la influencia de los procesos de reclutamiento e inducción en sus propios niveles de compromiso.

Se obtuvieron resultados en donde la comunicación, la información, el conocimiento preexistente dado por la empresa y la bienvenida en el lugar de trabajo tuvieron una respuesta positiva. De igual manera indica una actitud positiva hacia la influencia de los aspectos principales de los dos procesos, reclutamiento e inducción. Esto a su vez suma el peso puesto en recibir y transmitir información, por parte de los empleados y la organización, además de los estudios en la revisión literaria, destacan esta importancia.

De esta forma la investigación confirma que los procesos de reclutamiento e inducción, son vistos por los empleados como influyentes activos cuando se trata del compromiso. Además, que los empleados lo perciben como un objetivo para crear un compromiso de manera efectiva y exitosa. Los resultados también indican una visión de las experiencias de los empleados positiva a lo largo de los procesos de reclutamiento e inducción.

Se considera también el estudio realizado por Trujillo (2018) acerca del *Employee Experience* y su impacto en el desempeño laboral en la provincia de Tungurahua, en donde caracteriza la situación actual del sector textil en la experiencia del empleado, basada en las repuestas de una muestra representativa de 278 encuestadas realizadas. Señala la importancia de la experiencia del empleado en el lugar de trabajo, debido a que el compromiso y satisfacción que se siente en torno a la empresa permite tener un mejor desempeño en la organización.

De igual manera, se refleja las falencias en torno al *employee experience* en el sector, en donde existe un gran margen en el cual mejorar, se muestra desatención hacia los empleados, se presentan problemas en torno al ambiente empresarial y la cultura corporativa que maneja la organización, indica también problemas en cuanto a la motivación y la apreciación del trabajo de los empleados, donde señala además que no son consideradas sus propuestas. Cabe mencionar también que se obtuvieron resultados eficientes en cuanto, a los recursos necesarios con los que cuentan los empleados para la realización de sus funciones.

En cuestión al tema investigado, tras la realización del análisis de varios autores y su fundamentación teórica, Se toma en cuenta que, para la propuesta del programa, esta está en relación con el diagnóstico de la empresa Vaz Clothes, y tiene como base los problemas presentes que rodean a la organización.

1.2. Fundamentación Teórica: *Employee Experience (Ex)*

Las vivencias que tienen los empleados son importantes para impulsar buenas prácticas en las organizaciones. IBM Corporation & Globoforce Limited (2016) definen a la experiencia del empleado como un conjunto de percepciones que los empleados tienen sobre sus experiencias en el trabajo en respuesta a sus interacciones con la organización.

Sobre las consideraciones anteriores se toma como base que toda experiencia, se configura a partir del recuerdo de momentos especialmente importantes, pero también a partir de factores más inefables del día a día: como el lugar de trabajo en donde el empleado realiza sus labores, la comida, la tecnología y la comunicación con los jefes.

Se hace referencia también a Maylett & Wride (2017) en donde hace mención en un primer concepto, que el *Employee Experience* es la suma de percepciones que los empleados tienen sobre sus interacciones con la organización en la que trabajan; ponen de igual manera énfasis en la percepción del empleado, pero a su vez muestra que la experiencia del empleado se basa en la percepción del empleado sobre lo que sucede, no siempre en la realidad de lo que ocurre, por ende muestran que un positivo Ex no es solo un factor de lo que la empresa dice al empleado, sino el resultado de cómo el empleado percibe esas experiencias, y si cumplen o no sus expectativas. En consecuencia el Ex es la suma de experiencias, expectativas y percepciones.

Cabe mencionar además que Morgan (2017) cita al Ex como la intersección de las expectativas, necesidades y deseos de los empleados y el diseño organizativo de esas expectativas, necesidades y deseos, es decir la organización da forma a esas experiencias que busca el empleado, en su labor y dentro del entorno de toda la empresa.

Se concluye con Margol (2017) donde prioriza la atención a los empleados refiriéndose al *employee experience* como las muchas interacciones que un empleado tienen dentro de una organización, al colocar como gran diferenciador competitivo a su gente, por ende, las organizaciones fomentan entornos de trabajo en la que las personas deseen desarrollar su carrera, y así cumplir con las necesidades del empleado y a su vez con los objetivos de las empresas.

Figura 1.1 Employee Experience



Fuente: Modificado a partir de Morgan (2017)

En consecuencia, se llega a que el *employee experience* se trata en sí, sobre las personas. También Grover (2018) indica que, si bien se caracteriza de innumerables maneras, se compone de tres elementos básicos:

- Un conjunto general de percepciones de los empleados a lo largo del tiempo.
- Una ampliación de las funciones de recursos humanos tradicionales que reconocen la correlación entre el compromiso de los empleados y la experiencia del cliente.
- Entornos: culturales, físicos y tecnológicos.

También resalta la importancia y los beneficios que se obtienen, al vivir los empleados una experiencia positiva en las organizaciones.

Ante esto un estudio realizado por Nelson & Doman (2017) clasifican las razones más importantes para construir el EX, por:

1. Crecimiento e imagen empresarial
2. Compromiso
3. Crear ventaja competitiva
4. Productividad
5. Rentabilidad
6. Transformación exitosa del negocio
7. Construcción de un Recurso humano centrado en el cliente

La literatura expuesta dentro de los beneficios del EX, los empleados que participan positivamente en su trabajo tienden a lograr que los entornos sean más productivos. Además, Lesser, Mertens, Barrientos, & Singer (2016) mencionan que los empleados tienen menores tasas de ausentismo y desgaste, producen niveles más altos de calidad y logran mayores puntuaciones de satisfacción del cliente.

A su vez, Lesser, Mertens, Barrientos, & Singer (2016) indica que ganan información valiosa, desde detectar señales y aspectos que necesiten ser mejorados en la organización hasta reunir ideas innovadoras, basadas en la información que los empleados comparten cada día, por ende, las organizaciones tienen la oportunidad de convertir esas ideas en acciones para mejorar el conocimiento, la productividad y el rendimiento de la organización. Sobre las consideraciones anteriores muestran que una participación positiva de la fuerza laboral provoca que las organizaciones puedan trabajar de manera más efectiva.

Por lo tanto, el EX según Grover (2018) lo considera como una cuestión de importancia crucial no solo para el bienestar personal y profesional del empleado sino también para el bienestar de la organización, una experiencia positiva produce que las organizaciones obtengan mayores impactos y beneficios en áreas de productividad, en el compromiso de los empleados, y crea una ventaja competitiva para la organización.

Morgan (2017) también menciona la significancia de crear una organización en donde los empleados se presenten a su puesto de trabajo no solo por necesidad y que estén alineados a los objetivos de la empresa, además expresa la importancia de enfocarse en los entornos físicos, tecnológicos y culturales de la organización, los cuales influyen de una manera positiva en el bienestar de los empleados.

En concordancia con el tema de investigación, también se presenta la importancia de enfocar la atención, a los momentos que dejan una huella emocional a los empleados, estos son significativos debido a que son determinantes en entregar una experiencia positiva al empleado, conocidos como *Touchpoints*, o también como momentos *of Truth* (Fundación factor humano , 2016).

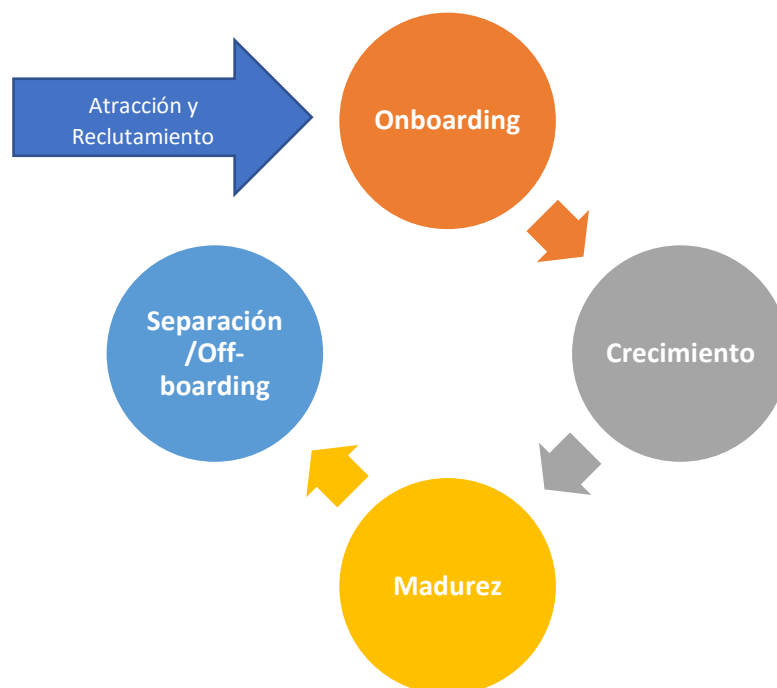
Estos momentos críticos que se presentan en la organización son definitorios, se registran en las incorporaciones, promociones o en la desvinculación del empleado, de igual manera se presentan en momentos de importancia en la experiencia del empleado a través de cuestionarios o evaluaciones de desempeño y en la vida del empleado mediante procesos de cambios o altibajos que repercutan en sus actividades en la organización, como enfermedad; se suma también a lo anterior expuesto, las propuestas de valor que pueda generar la empresa para que el empleado perciba, porqué trabajar en esa organización: como la experimentación del desarrollo profesional, incentivos y estímulos motivacionales que puedan impactar en el empleado (Fundación factor humano , 2016).

Con relación a lo anterior, el ciclo de vida del empleado está íntimamente relacionado con el Ex, debido a que incluye momentos y evoluciones importantes dentro de la vida del trabajador. Según Levine (2018) indica cuatro *touchpoints* a lo largo del *employee experience lifecycle*, estos son el reclutamiento, *onboarding*, reconocimiento y valoración.

En alusión a lo anterior, para Maylett & Wride (2017) de igual manera es fundamental, debido a que incluye los pasos o procesos que un empleado vive durante su vínculo dentro de una organización, se forma por procesos que van desde el primer contacto de la empresa, promociones, *onboarding*, el desarrollo del

empleado, hasta su última interacción que tienen con la empresa llevada a cabo con la entrevista de salida.

Figura 1.2 Ciclo de vida del Empleado (ELC)



Fuente: Modificado a partir de Lupfer (2017)

1.3. Onboarding

En relación al *onboarding*, el concepto de Rosas (2015) indica que consiste en un proceso por el cual el empleado se siente “a bordo del barco”, permite que este se adapte de una manera más rápida en torno a sus compañeros, sus funciones, la cultura y políticas que maneja la empresa, así como al entorno de la organización.

Lamb (2011) define al *onboarding* como un término que se utiliza para cubrir la experiencia de alineación de los nuevos empleados y el período que los lleva a desarrollar todo su potencial a medida que entienden la cultura y las actividades en torno a su puesto de trabajo, además de las prácticas que lleva a cabo a diario la empresa.

También se hace mención a Pérez (2018) en donde contribuye al concepto de *onboarding* como un proceso progresivo, que ayuda en la integración y adaptación al recibir a un empleado para su desarrollo, muestra también su importancia debido a que se construye en base a que el empleado logre ser más eficiente en una menor cantidad de tiempo y además del impacto que tiene en la experiencia de los trabajadores en su encuentro con la organización.

Sobre las consideraciones anteriores, el *onboarding* permite ayudar a gestionar de una manera más proactiva y eficiente al talento de la empresa, provoca que los empleados participen de forma activa. Cabe agregar también a Howard Schultz (citado por Stein & Christiansen, 2010) en donde menciona que el *employee costumer* o “la experiencia del cliente”, ni tampoco el *employee experience* se los deja al azar, debido a que el proceso de integración de nuevas contrataciones, así como las necesidades que los nuevos empleados presentan en la actualidad, al *onboarding* se reconoce como una estrategia de talento humano de importancia para enfrentar estos desafíos.

En relación a los conceptos de los autores, se encuentra que resaltan la importancia de integración de los nuevos empleados a la empresa para que reconozcan el entorno y sus actividades en un corto periodo de tiempo.

Karhunen (2017) de igual manera indica que muchas similitudes existen entre las diferentes teorías conceptuales, pero que en que cada una de ellas se reconoce entre otros aspectos, la importancia del dominio cultural de la organización y las conexiones o redes sociales dentro de las personas que conforman la empresa.

En conclusión, el proceso está diseñado para ayudar a los nuevos empleados a aprender todo lo relacionado a la empresa como: su puesto de trabajo, el clima laboral y el entorno en general que rodea a la empresa, que ayudarán al nuevo colaborador familiarizarse con la organización y le permitirá adaptarse en un periodo más corto de tiempo.

Bauer (2010) menciona además los enfoques de *onboarding* dividiéndose en dos categorías generales, procesos formales e informales de *onboarding*; los procesos informales cuentan con actividades como: las reuniones con la gerencia y los nuevos compañeros, se muestran como poco organizadas que no cuentan con un plan en sí estructurado, da lugar a una ineficaz integración, en cambio la categoría formal ayuda al empleado a adaptarse a los aspectos sociales y de desempeño de su nueva posición, conlleva un programa estructurado, donde los ejecutivos de recursos humanos, los dueños de negocios, la alta gerencia y los gerentes intermedios están involucrados y son participativos en el proceso.

Cabe mencionar que el proceso de *onboarding* no solo actúa en las contrataciones que la empresa realiza, o en nuevas empresas recién establecidas que necesiten de un programa o proceso para incorporar e introducir trabajadores, estas últimas si no prescinden de tareas de incorporación para el empleado, tienen un enfoque de desorganización y tienden a hundirse, sino también ayuda a los empleados actuales que se transfieren a nuevos puestos de la empresa.

El proceso de *onboarding* no es considerado como un proceso de capacitación sino más bien como un enfoque de socialización organizacional debido a que el proceso conlleva un continuo mejoramiento y retroalimentación para el empleado, ayuda de gran manera a la inserción del empleado a la empresa y además da como resultado empleados efectivos con actitudes positivas, contempla una mayor retención del personal y disminución de rotación (Bauer & Erdogan, 2011).

Para la propuesta de *onboarding* se contempla partir por las cinco etapas formuladas por el departamento de recursos humanos de la universidad de Charlotte (citado por Rosas, 2015).

- Preparación
- Orientación
- Integración
- Compromiso
- Seguimiento

La Preparación es una etapa previa al ingreso del empleado a la empresa, en donde se le dará una noción de la cultura, el equipo de trabajo, puesto de trabajo, medio ambiente, procedimientos, las políticas y filosofía de la empresa, y lo que sucederá durante el proceso de *onboarding*, en donde generalmente el director de recursos humanos prepara una hoja de verificación de todas las actividades que se realizan para la ambientación del empleado previa su llegada (Matthies, 2017).

La etapa de Orientación inicia desde el primer día del empleado en el trabajo, le proporciona la bienvenida a su entorno de trabajo para su autonomía personal en la empresa, ayuda al empleado a comprender muchos aspectos importantes de sus trabajos y de la organización, abarca desde los beneficios, los seguros, la historia, misión y la visión de la compañía, hasta el de cumplir con una función social, ayudan a los recién llegados a sentirse bienvenidos al presentarles a sus compañeros de trabajo y otras personas dentro de la organización, con el soporte de herramientas para un procesamiento más rápido de la información que incluye videos, material escrito, reuniones y debates (Bauer T. , 2010).

La etapa de Integración es la planificación del desarrollo del empleado, adquiere las capacidades que le permiten participar como un miembro efectivo de la organización, como trabajo en equipo, el tiempo de trabajo, los descansos, las actividades sociales, igualmente de sesiones de explicación y revisión de procedimientos y objetivos, que consientan al empleado a ajustarse a su nuevo departamento, colegas y gerentes para el desarrollo de sus competencias y una mayor rapidez en la integración a las funciones (Florea, 2014).

El Compromiso ayuda a desarrollar la construcción de relaciones del empleado entre los miembros de la organización, además de proporcionar información necesaria para que el empleado se identifique con la empresa; es el impulsor clave de los empleados, muestra la sensación de sentirse valorado e involucrado, tiene componentes, como la participación en la toma de decisiones, la convivencia que promoció el trabajo y las relaciones con los miembros de la empresa, además de la medida en que los empleados se sienten capaces de expresar sus ideas (Robinson, Perryman, & Hayday, 2004).

De igual manera, el compromiso que genera el trabajador afecta de manera importante en torno a su trabajo, debido a que tiene impacto en relación al tiempo de productividad y al nivel de productividad del empleado, también se evidencia menores niveles de deserción, da a entender lo crítico que es para cualquier negocio generar compromiso en el empleado, debido a que se tiene certeza que los empleados que no se identifican con la empresa y no generan un compromiso hacia esta operan a niveles por debajo de lo que exige y necesita la organización lo que ocasiona que pronto busquen otras alternativas de trabajo, por tanto dentro de las ventajas, al tener a un empleado motivado y comprometido con la organización destacan, un empleado mucho más centrado en la atención al empleado, más eficiente y rentable en su trabajo además que es menos propenso a dejar su puesto de trabajo (Stein & Christiansen, 2010).

La etapa de Seguimiento resulta en la revisión, monitoreo y medición de la efectividad del proceso de integración y el desarrollo del empleado en la institución además de la absorción de la cultura de la compañía por parte del empleado e identifica si es necesario brindar retroalimentación y dirección mediante herramientas como: la evaluación de rendimiento en relación a los criterios del puesto y los objetivos organizacionales o la retroalimentación de 360 grados, así permite que el proceso integral de *onboarding* apoye los comportamientos, habilidades y conocimientos que ayuden a los trabajadores de la organización a volverse miembros comprometidos del equipo y desarrollar sentido de pertenencia e identificación a través de las experiencias vividas con la organización (Matthies, 2017).

Para una mejor comprensión, cabe señalar la diferencia existente entre la inducción tradicional y el *onboarding*. La inducción corresponde a un proceso de corto plazo, se limita a una descripción general de la empresa y presenta un carácter más informativo, en cambio el *onboarding* es un objetivo más largo, debido a que ayuda al empleado a integrarse completamente en la organización, su cultura y rol, se asegura que los empleados reciban toda la capacitación, a través de programas y conversaciones para reconocer el progreso y el trabajo realizado y enfrentar

problemas o posibles errores; ayuda a crear y reforzar la participación e inclusión (Machado & Davim, 2019).

Tabla 1.1 Diferencias entre Inducción y Onboarding

Inducción	Onboarding
Proceso transaccional	Proceso Estratégico
Conducido por Recursos Humanos	Coordinado por talento humano con participación de las áreas
Colaborador como agente pasivo	Colaborador participa activamente

Fuente: tomado a partir de (Rosas, 2015)

CAPÍTULO II. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN PARA LA EMPRESA VAZ CLOTHES

Se detalla las acciones y el uso de los diferentes procedimientos y métodos de investigación que se lleva a cabo en el desarrollo de la presente investigación.

2.1. Metodología de la investigación

Alcance:

Para el desarrollo de la investigación, se aplica el diseño de investigación de tipo descriptiva, que ayuda a medir y deducir las características de los empleados y la situación actual de la empresa Vaz Clothes debido a la problemática presentada. Como indica Hernández, Fernández, & Baptista (1991) busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades para deducir una circunstancia que se presente, importante para conocer factores que son necesarios para la investigación.

Enfoque:

Se utiliza un enfoque cualitativo, según Bernal (2006) este método se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, por lo cual provee información de aspectos del comportamiento de las personas, lo que resulta importante para llevar un análisis y comprensión de cómo los empleados de la empresa Vaz Clothes perciben y viven el proceso de incorporación en la empresa en sus primeros meses luego de la contratación. De igual forma, se emplea el enfoque cuantitativo para la clasificación y análisis de la información obtenida a través de los instrumentos, reflejado en la ponderación del conjunto de datos.

En torno a esto, la investigación busca determinar la práctica de integración que se lleva cabo en la empresa Vaz Clothes, además de examinar la experiencia que presentan los trabajadores en la organización para ayudar a definir un programa de *onboarding*, que contempla los objetivos, que permitan que los empleados y las

nuevas contrataciones obtengan una integración laboral exitosa, que conlleve a una adaptación al entorno laboral de la empresa en un menor tiempo.

Método de investigación:

Para el desarrollo de la presente investigación se presenta:

Método Inductivo-Deductivo, con el cual se procede al estudio de la situación actual del problema, se aplica tanto la investigación bibliográfica como la información de campo recopilada, para conocer los aspectos esenciales mediante las cuales llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos de la presente investigación.

Además, la investigación de campo debido a que ayuda a recolectar información de la fuente más directa en donde se presenta el problema, es decir la empresa Vaz Clothes, permite participar en observaciones para examinar la problemática, y en conversaciones detalladas para recoger, obtener y registrar información sobre los datos que se recopilan en relación al tema de investigación, mediante el uso de herramientas como lo son, la revisión bibliográfica de acuerdo a investigaciones de archivos existente con anterioridad, la interrogación y encuesta que permite la revisión de la conducta, percepciones, creencias o sentimientos y actúa en lo que no se logra observar (Baena, 2014).

Fuentes de investigación:

En torno a las fuentes de investigación está enmarcado por:

- Fuentes Primarias: como fuente primaria, aquellas que se toman de forma directa, en cuanto para el desarrollo de la investigación se recolecta información en la empresa Vaz Clothes.
- Fuentes Secundarias: de las cuales se obtiene información, basadas en libros, artículos, monografías, acorde al tema de estudio.

Técnicas e instrumentos de investigación

La técnica a emplear en la presente investigación se consolida en la aplicación bibliográfica, encuesta y entrevista. Se utiliza la encuesta como instrumento, permite aplicar a los individuos de la empresa Vaz Clothes una serie de preguntas e ítems sobre el problema de investigación, para analizar y diagnosticar la situación de la empresa y de los empleados. Además, que permite describir las características de la población. De igual manera la encuesta es cerrada para controlar el marco de referencia y obtener respuestas específicas y delimitadas, sobre el *employee experience* y el proceso de incorporación de los empleados en la empresa.

A su vez, también se diseñó una entrevista, útil para direccionar de manera precisa el diálogo formada por preguntas abiertas y concisas dirigidas al gerente comercial de la empresa, Sr. Andrés Altamirano quien, debido a la responsabilidad de su cargo y su conocimiento sobre la gestión del personal en la empresa, ayudan conocer varios aspectos en relación a la experiencia y la incorporación del empleado en la empresa. La parte bibliográfica constituye la fundamentación teórica y científica del presente proyecto.

Población y Muestra

El tema de estudio tiene una línea de investigación enfocado en el talento humano en donde la investigación se centra y se fundamentada en el desarrollo de la organización a través de la gestión participativa del talento humano. En relación, el presente trabajo conlleva a establecer un análisis de la situación actual de la organización y de la gestión del personal en base al *employee experience*, además de los aspectos que se han cubierto o completado durante la integración del talento humano en la empresa, debido a los problemas que se presentan al incorporar empleados a la organización, al considerar la falta de un programa estructurado. Por lo cual, la población de estudio está compuesta; de acuerdo al contexto de la investigación, con los empleados que conforman la empresa de confección Vaz Clothes.

Según la nómina de empleados de la Empresa Vaz Clothes está compuesta por un total de 65 trabajadores, que laboran actualmente en la empresa. Debido a la validez de trabajar con la totalidad de la población no aplica el cálculo de muestra.

Procesamiento de datos

Una vez obtenida los datos e información correspondiente para el presente trabajo mediante las técnicas e instrumentos de investigación, el procesamiento partirá por la revisión de los datos e información, su codificación, clasificación y posterior tabulación.

El análisis partirá como base de los problemas presentes que rodean a la organización obtenidos en relación al procesamiento y diagnóstico de la empresa Vaz Clothes, alineados a su vez con los objetivos y la fundamentación teórica del estudio.

2.2. Análisis e interpretación de resultados

A continuación, se presenta el análisis e interpretación de resultados de las encuestas aplicadas a los empleados de la empresa Vaz Clothes, donde los ítems utilizados se basaron en la escala de medición de Likert, bajo los siguientes criterios:

Tabla 2.1 Escala de valores

Escala de valores	Denominación del valor
1	Muy en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Indeciso
4	De acuerdo
5	Muy de Acuerdo

Fuente: elaboración propia

Espacio Físico-Tecnológico:

1. Dispone de múltiples áreas de trabajo, ya sean espacio de trabajo abiertos, áreas de descanso o cafetería.

Tabla 2.2 Disponibilidad de múltiples áreas para los empleados

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	3	4%
En desacuerdo	4	6%
Indeciso	9	14%
De acuerdo	33	51%
Muy de Acuerdo	16	25%
Total	65	100%

Fuente: elaboración propia

De la encuesta realizada, se evidencia que la mayor parte de empleados se encuentran conformes con las áreas de trabajo, sin embargo, estas áreas convendrían estar muy bien adecuadas para brindar un total confort a los empleados y a través de ello crear un propicio ambiente laboral.

2. El espacio físico refleja los valores de la empresa (colaboración, apoyo, creatividad).

Tabla 2.3 Espacio físico - Trasmisión y reflejo de valores

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	7	11%
En desacuerdo	8	12%
Indeciso	16	25%
De acuerdo	16	25%
Muy de Acuerdo	18	28%
Total	65	100%

Fuente: elaboración propia.

De la totalidad de los encuestados, se determina que la mayor parte del espacio físico de la empresa está totalmente con las adecuaciones necesarias para que la misma transmita y refleje los valores de la organización hacia los empleados, en razón a ello, también se presentan áreas en donde no refleja lo que representa la empresa y los valores de la organización por lo que existe que algunos colaboradores que no se sienten identificados con la empresa.

3. La tecnología que utiliza en la empresa, cubre sus necesidades en el trabajo que realiza.

Tabla 2.4 Satisfacción de las necesidades del trabajador a través de la tecnología

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	3	5%
En desacuerdo	2	3%
Indeciso	6	11%
De acuerdo	25	38%
Muy de Acuerdo	29	43%
Total	65	100%

Fuente: elaboración propia

Como se evidencia en los datos anteriores, la mayor parte de empleados afirman que la tecnología que la empresa utiliza, si satisface los requerimientos y las necesidades de los colaboradores, además la utilización de la tecnología es un recurso fundamental que permite lograr la optimización y mejora de los procesos productivos de la organización.

4. La tecnología utilizada está disponible para todas las personas que laboran en la empresa.

Tabla 2.5 Disponibilidad de tecnología

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	4	6%
En desacuerdo	5	8%
Indeciso	15	23%
De acuerdo	19	30%
Muy de Acuerdo	21	33%
Total	64%	100%

Fuente: elaboración propia

A pesar de que la empresa hace uso de la tecnología para sus procesos productivos tanto operativos como administrativos, se evidencia que en una pequeña parte de empleados de la empresa no está disponible la tecnología para su utilización, en donde no todos hacen uso del mismo, esto debido a que existen aquellos empleados que no presentan la necesidad de su uso frecuente para realizar sus labores diarias.

Entorno Cultural:

Relaciones/Trato de empleados/Trabajo en Equipo.

5. La comunicación entre usted y su jefe es frecuente.

Tabla 2.6 Entorno cultural - Comunicación

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	5	8%
En desacuerdo	6	9%
Indeciso	7	11%
De acuerdo	26	40%
Muy de Acuerdo	21	32%
Total	65	100%

Fuente: elaboración propia

Con los datos obtenidos se muestra que la comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos (empleados - jefes) es medianamente efectiva, pues, algunos empleados consideran que dicha comunicación no se la imparte de la mejor manera, por esa razón, en algunas ocasiones la información entre jefe y empleado se recepta de forma equívoca. En relación a estos resultados la empresa si necesita mejorar la comunicación interna.

6. He establecido buenas relaciones con las personas en relación con mi rol.

Tabla 2.7 Relaciones laborales

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	9	14%
En desacuerdo	10	15%
Indeciso	15	23%
De acuerdo	20	31%
Muy de Acuerdo	11	17%
Total	65	100%

Fuente: elaboración propia

Según los resultados encontrados, se determina que la empresa necesita enfocarse en establecer vínculos más estrechos y activar las relaciones interpersonales entre los empleados, con el fin de que todos los trabajadores formen relaciones más estrechas y se cree un clima laboral favorable.

7. El trabajo en equipo es indispensable para llevar a cabo las tareas en la empresa.

Tabla 2.8 Información sobre trabajo en equipo

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	2	3%
En desacuerdo	14	22%
Indeciso	11	17%
De acuerdo	26	40%
Muy de Acuerdo	12	18%
Total	65	100%

Fuente: elaboración propia

Es importante indicar que una gran parte de los empleado consideran significativo el esfuerzo conjunto para realizar sus actividades y tareas asignados por el jefe inmediato, pero también se evidencia en los resultados que otra fracción de los empleados no consideran fundamental en llevar a cabo tareas en equipo, razón por la cual, la empresa Vaz Clothes necesita tomar en cuenta este factor como parte indispensable en las actividades diarias de los colaboradores, es un componente significativo para llevar a cabo un trabajo eficiente en la organización.

8. El ambiente de trabajo es satisfactorio.

Tabla 2.9 Ambiente de trabajo

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	6	9%
En desacuerdo	17	26%
Indeciso	12	19%
De acuerdo	22	34%
Muy de Acuerdo	8	12%
Total	65	100%

Fuente: elaboración propia

Según los datos alcanzados se identifica que la empresa no consigue un ambiente de trabajo adecuado para todos los trabajadores motivo por el cual varios empleados no se sienten de todo satisfechos en el transcurso de la realización de sus actividades en la empresa. Por ende, a la organización le incumbe trabajar en varias condiciones técnicas y humanas que contribuyan a conseguir un ambiente de trabajo satisfactorio para los empleados en las diferentes áreas que conforman la empresa.

Identificación con la empresa /Perspectiva de organización positiva.

9. Estoy orgulloso de trabajar para Vaz Clothes.

Tabla 2.10 Sentido de pertenencia

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	7	11%
En desacuerdo	12	18%
Indeciso	10	15%
De acuerdo	22	34%
Muy de Acuerdo	14	22%
Total	65	100%

Fuente: elaboración propia

Acorde con los resultados obtenidos, se pudo conocer que la mayor parte de los empleados si se sienten orgullosos de trabajar y pertenecer a la empresa, sin embargo, existe un porcentaje significativo de empleados que opinan lo contrario; por lo cual, es importante la motivación y comunicación con los empleados, a fin de mostrar que ellos y su aporte a la empresa son importantes para el crecimiento, el desarrollo de la organización, para que los mismos se sientan en confianza y consoliden un sentimiento de orgullo y pertenencia hacia la empresa, lo que permite la construcción de una experiencia positiva de los empleados en la empresa.

10. Frecuentemente pienso en buscar trabajo en otra organización.

Tabla 2.11 Información de la postura y apreciación del empleado sobre su continuidad en la empresa

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	20	31%
En desacuerdo	12	18%
Indeciso	9	14%
De acuerdo	15	23%
Muy de Acuerdo	9	14%
Total	65	100%

Fuente: elaboración propia

En relación a los datos obtenidos, se pudo corroborar que un porcentaje considerable de empleados piensa en buscar otro trabajo fuera de la empresa Vaz Clothes, de igual manera se evidencia un porcentaje importante que se encuentra indeciso ante esta interrogante, da indicio de no mostrar seguridad de permanecer en la empresa, esto al considerar la relación con los factores no favorables del ambiente, entorno, experiencias o falta de incentivos para poder retener al talento de la empresa, motivan a los trabajadores a no continuar en la empresa y tratan de buscar otro empleo en una distinta organización.

11. Recomendaría Vaz Clothes como un gran lugar para trabajar.

Tabla 2.12 Perspectiva de organización positiva

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	8	12%
En desacuerdo	11	17%
Indeciso	8	12%
De acuerdo	22	34%
Muy de Acuerdo	16	25%
Total	65	100%

Fuente: elaboración propia

Con los datos obtenidos, se verifica que una gran parte de los empleados si recomendarían a la empresa como un lugar de trabajo conveniente, pero también hace prever en trabajar en los empleados indecisos y en desacuerdo; en donde se expone un porcentaje importante, el cual muestra la necesidad de involucrarlos en todo lo referente a la empresa, en experiencias que impacten de una manera positiva en su puesto de trabajo y durante su tiempo de estadía en la organización, para conseguir que ellos sean quienes sientan pertenencia a la empresa y la promuevan como un lugar excelente de trabajo.

12. Vaz Clothes me motiva a ir más allá de lo que haría en un papel similar en otro lugar.

Tabla 2.13 Identificación y compromiso del empleado con la organización

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	6	9%
En desacuerdo	12	18%
Indeciso	13	20%
De acuerdo	18	27%
Muy de Acuerdo	17	26%
Total	65	100%

Fuente: elaboración propia

Según los datos, existe un mediano apoyo por parte de los empleados porque la empresa si procura satisfacer las necesidades de sus colaboradores, pero también muestra la necesidad e importancia de trabajar y prestar más atención a aspectos como la motivación e incentivos que ofrece la empresa, que son factores valiosos para que los empleados realmente logren estar comprometidos, y lleguen a cumplir con sus tareas mostrando eficiencia, una actitud positiva y la disposición de exponer todo el talento de cada uno de los empleados, esto para poder bajar el porcentaje de los empleados que no explotan todo su potencial en la organización.

Propósito/Inclusión.

13. Entiendo cómo mi rol contribuye a los objetivos organizacionales de mi unidad de negocios.

Tabla 2.14 Claridad del rol y aporte del empleado

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	1	2%
En desacuerdo	5	8%
Indeciso	15	23%
De acuerdo	29	45%
Muy de Acuerdo	15	23%
Total	65	100%

Fuente: elaboración propia

Acorde con los resultados de esta interrogante, la mayoría de los trabajadores si tienen claro el rol que cumplen dentro de la organización saben y conocen su trabajo, razón por la cual, estos contribuyen a la consecución de los objetivos organizacionales y a la vez su aporte con sus conocimientos al desarrollo competitivo de la empresa.

14. Mi experiencia de la organización ha coincidido con mis expectativas.

Tabla 2.15 Expectativas del empleado acorde a la organización

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	11	17%
En desacuerdo	13	20%
Indeciso	7	11%
De acuerdo	22	34%
Muy de Acuerdo	12	18%
Total	65	100%

Fuente: elaboración propia

Se pudo corroborar que gran parte de los empleados que conforman Vaz Clothes consideran que a través de las experiencias vivenciales y laborales obtenidas en la empresa han cumplido una parte de sus expectativas personales, debido al apoyo y esfuerzo que ha brindado la organización a sus empleados, sin embargo, si se presenta una brecha de mejora, en la cual actuar para generar compromiso y motivación entre los miembros de Vaz Clothes.

15. Mi puesto de trabajo ha coincidido con mis expectativas.

Tabla 2.16 Expectativas del empleado acorde su puesto de trabajo

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	6	9%
En desacuerdo	4	6%
Indeciso	10	15%
De acuerdo	16	25%
Muy de Acuerdo	29	45%
Total	65	100%

Fuente: elaboración propia

En relación a los datos obtenidos, se identifica que varios empleados de la empresa Vaz Clothes se encuentran en los puestos de trabajo correspondientes a sus conocimientos y habilidades, lo que les permite desarrollarse laboralmente y llevar a cabo el cumplimiento de sus expectativas, en torno al puesto de trabajo. De igual manera existe un porcentaje menor en el cual se necesita abordar mediante conversaciones, evaluaciones y técnicas de motivación para mejorar las expectativas del empleado en torno a su puesto de trabajo.

Liderazgo/Capacitación.

16. Los directivos supervisan las actividades que realiza.

Tabla 2.17 Apreciación acerca de la supervisión de directivos

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	2	3%
En desacuerdo	2	3%
Indeciso	9	14%
De acuerdo	24	36%
Muy de Acuerdo	29	44%
Total	65	100%

Fuente: elaboración propia

Con los datos obtenidos, se pudo evidenciar que la empresa tiene un alto control de todas las actividades operacionales que realiza cada uno de sus empleados, lo que favorece a la organización, y refleja un orden organizacional con un buen direccionamiento institucional. Sin embargo, también necesita existir la delegación de funciones para mostrar la confianza puesta en el trabajador, en su poder de decisión y en su aporte, que puedan beneficiar y complementar el buen direccionamiento empresarial.

17. Me interesa influir en los demás aportando nuevos conocimientos.

Tabla 2.18 Influencia y liderazgo

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	1	2%
En desacuerdo	5	8%
Indeciso	13	21%
De acuerdo	27	44%
Muy de Acuerdo	15	25%
Total	65	100%

Fuente: elaboración propia

Con ello se pudo verificar que la mayor parte de empleados si intervienen y actúan mediante aportaciones y conocimientos que ayuda a los demás empleados a mejorar, o intervenir en problemas y servir como guías en sus labores y, por ende, el empleado si buscan influir en los demás compañeros. Se muestra también la capacidad de asumir como líderes en situaciones o acontecimientos que puedan presentarse.

18. La organización solicita sus ideas para mejorar su trabajo.

Tabla 2.19 Liderazgo organizacional

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	9	14%
En desacuerdo	14	21%
Indeciso	15	23%
De acuerdo	18	28%
Muy de Acuerdo	9	14%
Total	65	100%

Fuente: elaboración propia

En relación a las respuestas obtenidas, se ha identificado que la empresa no frecuenta en solicitar ideas innovadoras para mejorar el trabajado de sus empleados, no obstante, si se realiza este tipo de peticiones con los jefes de cada área con el fin de captar ideas que favorezcan a todos los trabajadores en general, sin la necesidad de preguntar a cada uno de los colaboradores.

19. Se ofrecen programas de capacitación para desarrollar sus actividades.

Tabla 2.20 Capacitación y desarrollo

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	13	23%
En desacuerdo	10	17%
Indeciso	15	23%
De acuerdo	17	25%
Muy de Acuerdo	10	12%
Total	65	100%

Fuente: elaboración propia

Con estos resultados se pudo evidenciar que la empresa Vaz Clothes no provee de programas de capacitación continua a sus trabajadores, o solo impartida a ciertas áreas, pues existe algunos empleados que manifiestan que no han recibido capacitaciones, por tanto, la empresa requiere impulsar programas que ayuden a desarrollar y mejorar las capacidades de todos los trabajadores en las diferentes áreas, para exteriorizar el interés que tiene la empresa en el desarrollo de los empleados y sus capacidades. Esto también perfecciona al empleado en sus labores lo que provoca para la organización mejores resultados.

20. La empresa me permite ser parte en la toma de decisiones en relación a mi trabajo.

Tabla 2.21 Participación y toma de decisiones

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	13	20%
En desacuerdo	12	18%
Indeciso	15	23%
De acuerdo	15	23%
Muy de Acuerdo	10	15%
Total	65	100%

Fuente: elaboración propia

Según los datos encontrados, se puede corroborar que la empresa da apertura a pocos empleados para contribuyan y aporten a la toma de decisiones en referencia a su área de trabajo. Por ende, se precisa enfocarse en los aspectos estratégicos de la delegación de funciones para mostrar la confianza que brinda la empresa en el trabajador, al darles autonomía en la ejecución de su trabajo que ayude a fortalecer su participación en las diferentes áreas de la empresa.

Recompensas.

21. He recibido elogios frecuentes por parte de los directivos en relación a mi trabajo.

Tabla 2.22 Incentivos no monetarios

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	6	9%
En desacuerdo	18	28%
Indeciso	8	12%
De acuerdo	20	31%
Muy de Acuerdo	13	20%
Total	65	100%

Fuente: elaboración propia

Dentro de los diferentes incentivos que se muestran al trabajador, el elogio que se expresa por el buen rendimiento en el trabajo, pasa desapercibido por un grupo importante de trabajadores, lo que no es muy recomendable debido a que el incentivo del elogio permite mostrar el reconocimiento de un trabajo bien realizado, aporta al autoestima y motivación del trabajador.

22. He recibido reconocimientos por un esfuerzo extra de mi parte.

Tabla 2.23 Información sobre reconocimiento acorde al esfuerzo

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	12	18%
En desacuerdo	19	29%
Indeciso	9	14%
De acuerdo	18	28%
Muy de Acuerdo	7	11%
Total	65	100%

Fuente: elaboración propia

Los datos indican que la empresa realiza ciertos reconocimientos a sus empleados por sus esfuerzos extras, pero también muestra que una parte importante de los empleados no perciben reconocimiento adicional en relación al esfuerzo extra en sus labores, el empleador lo concibe como una responsabilidad en torno a su función, por lo que para mejorar las expectativas y la visión del empleados en torno a la empresa, esta requiere actuar en relación a brindar incentivos y estímulos para el reconocimiento por parte de los empleados de las ventajas que ofrece trabajar en Vaz Clothes y para obtener un mejor desempeño de estos.

23. La empresa ofrece incentivos económicos para aumentar el desempeño.

Tabla 2.24 Información acerca de incentivos económicos para aumentar el desempeño del empleado

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	18	28%
En desacuerdo	23	35%
Indeciso	9	14%
De acuerdo	10	15%
Muy de Acuerdo	5	8%
Total	65	100%

Fuente: elaboración propia

Con estos resultados, se corroboró que la empresa no asigna incentivos económicos a una parte importante de trabajadores o áreas para aumentar el desempeño de los mismos, por lo que la organización necesita aplicar algunos incentivos laborales proporcionales en todos los departamentos, para que los trabajadores se motiven a ser más productivos, se sientan conformes al generar un buen trabajo y por ende brinden mejores resultados.

24. Uno de los factores que ayudan a aumentar su rendimiento son las actividades extralaborales que brinda la empresa.

Tabla 2.25 Factores que promuevan el rendimiento del empleado

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	13	20%
En desacuerdo	23	35%
Indeciso	13	20%
De acuerdo	9	14%
Muy de Acuerdo	7	11%
Total	65	100%

Fuente: elaboración propia

La mayoría de los empleados sienten que la empresa no ofrece ni realiza actividades que promuevan el rendimiento del empleado. Por ende, la organización tiene que planificar actividades que sean destinadas al empleado, no solo relacionado al trabajo, debido a que, las actividades extralaborales ya sean física o sociales ayudan a que fomenten la distracción y el descanso, además que aportan a la relación entre compañeros e impacta de manera positiva en la visión y las expectativas del empleado sobre la empresa, lo que permite, de igual manera al empleado a sentirse más motivado y rendir mejor en su trabajado.

Resultados acerca de la integración de los empleados en la empresa Vaz Clothes.

25. Marque las acciones que cree que han cubierto o completado durante su integración en la empresa.

Tabla 2.26 Acciones cumplidas durante la integración del personal en la empresa

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1.Me han explicado las políticas de la empresa.	53	82%
2.Me han explicado el Código de Conducta.	48	74%
3.Me han informado acerca de la misión, visión que sigue la empresa	29	45%
4.Me han explicado los procesos de pago de salarios.	42	70%
5.Se me ha proporcionado la información necesaria en relación a las actividades a realizar en mi puesto de trabajo, para ayudarme a tener éxito en mi nuevo rol.	33	51%
6.Se me asignó una persona específica para pedir ayuda y soporte si la necesito durante mi primer día en la empresa.	40	62%
7.Me han introducido a contactos clave para tener éxito en mi rol.	27	42%
8.Me han presentado a mi equipo.	46	71%
9.He tenido una buena conversación personal con mi gerente, jefe o supervisor directo sobre mi función.	25	38%
10.Tuve mis accesorios y herramientas listos el primer día en Vaz Clothes.	46	71%

Fuente: elaboración propia

En torno a los resultados, se evidencia, en el momento en que el empleador introduce nuevos empleados a la organización, los trabajadores conocen las políticas con que se maneja y opera la empresa, muestra que la organización si imparte y explica las formas y factores inherentes a la empresa, con las que lleva a cabo sus actividades. De igual manera, los empleados conocen todo lo referente al código de conducta de la empresa, las normas y principios que conllevan, además del pago del salarios, beneficios o bonificaciones. No obstante, se muestra en los datos, el desconocimiento por parte de los empleados acerca del apartado filosófico, la misión y visión de la empresa.

En lo referente a las herramientas e insumos, que necesitan los empleados para la realización de sus labores, se muestra mayormente que han estado a disposición durante el primer día, lo que indica la importancia en la preparación que ha tenido la empresa para que los empleados empiecen con un buen desempeño y accionar al comenzar a laborar en la organización. En cambio, la empresa muestra la necesidad de enfocarse en presentar a los empleados y cohesionarlos durante sus primeros días en sus respectivos equipos de trabajo para que logren tener un mejor desenvolvimiento con sus compañeros de trabajo y un mejor desarrollo en las actividades.

En cuestión a proporcionar a los trabajadores la descripción de sus puestos de trabajo, existe una parte relevante de empleados a la cual no se les han explicado durante los primeros días en la empresa completamente las funciones y obligaciones que tienen, esto ocasiona que influya en su desarrollo y desempeño para tener éxito en su labor, esto en conjunto en que no se ha mostrado interés en asignar a todos los empleados que ingresan, un compañero de trabajo que brinde ayuda y guía en los momentos que necesite, para apoyar en su adaptación a la empresa.

Se evidencia también falencias, en torno a introducir al empleado en contactos claves que le ayuden a desarrollarse en sus labores, los empleados durante su introducción en la empresa no realizan recorridos por los departamentos y no han tenido presentaciones con personas de la organización con quienes interactuará, aparte de su área de trabajo, que les ayuden a familiarizarse con los procedimientos que se manejan en la organización que posteriormente les facilitaría y permitiría lograr afianzarse en su rol.

En relación a lo mencionado, se presenta también la necesidad de planificar reuniones personales o conversaciones con el empleado recién ingresado en la empresa y su jefe directo, actividades que ayudaran a tratar los temas relacionados a sus responsabilidades y desempeño esperado, y permitirá al empleado tener un buen direccionamiento y desenvolvimiento en el trabajo. esto al conocer que no se lleva una adecuada comunicación entre el empleado y jefe directo.

26. En su opinión, ¿En qué tiempo logro desempeñarse y desenvolverse completamente después de unirse a la organización?

Tabla 2.27 Información sobre el tiempo de adaptación y desarrollo de la autonomía del empleado en la empresa

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
En Menos de 1 mes.	12	18%
Entre 1 y 3 meses.	18	28%
Entre 4 y 6 meses.	29	45%
A partir de séptimo mes.	0	-
Todavía no he logrado desempeñarme y desenvolverme correctamente en la organización.	6	9%
Total	65	100%

Fuente: elaboración propia

En relación a estos datos, se corrobora, que parte de empleados logran adaptarse al entorno y forma de trabajar de la empresa dentro de los tres primeros meses de laborales, pero también se conoce que un grupo significativo tarda un tiempo importante en acoplarse a la organización, por tanto afecta y genera bajos niveles de productividad y un bajo performance, hasta lograr su completa adaptación, lo que conlleva a optimizar un programa que ayude al empleado a generar sentido de pertenencia y familiarizarlo con la organización en un menor tiempo.

27. ¿Cuál de las siguientes partes participó en su incorporación a la empresa? Elige todo lo que corresponda.

Tabla 2.28 Miembros participantes durante la incorporación del empleado

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Talento humano.	52	80%
Gerente, jefe o supervisor directo sobre mi función.	22	34%
Colaborador de otra área.	11	17%
Delegado o compañero del área o departamento.	14	22%
Material escrito / electrónico de bienvenida.	9	14%

Fuente: elaboración propia

Dentro de los resultados, se refleja que el departamento de recursos humanos cumple con la función de integrar al empleado en la organización, no obstante, para obtener un empleado productivo, adaptado y relacionado en menor tiempo al entorno de la organización, se evidencia poca participación de otros actores de la empresa que mejorarían este proceso, y que la apoyarían para volver a la integración más estratégica, dinámica y participativa.

28. ¿Ha recibido un proceso formal planeado de inducción o integración después de unirse a Vaz Clothes?

Tabla 2.29 Información sobre proceso formal de integración

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí.	11	17%
Recibí adiestramiento, pero sin un plan o programa específico.	25	38%
No.	29	45%
Total	65	100%

Fuente: elaboración propia

Según los resultados, muestran que una parte importante de los empleados no ha recibido un proceso planeado de inducción, cuentan con trabajadores que solo han adquirido entrenamiento informal en torno a sus labores. En consecuencia, conlleva a inconvenientes para la organización, en cambio una introducción del empleado planificada tiene una fuerte influencia en la percepción en el empleado sobre la empresa, y es una parte fundamental en la construcción y generación de una experiencia positiva del empleado con la organización, además que facilita al empleado a adaptarse, desarrollarse y relacionarse con el entorno de la empresa y sus actividades en relación al rol.

2.3. Análisis e interpretación de la entrevista aplicada

La entrevista se realizó al Sr. Andrés Altamirano, gerente comercial de la empresa Vaz Clothes, quien, debido a la responsabilidad de su cargo, además del control y conocimiento de la parte humana de la empresa, contestó con sinceridad las preguntas para el desarrollo del presente proyecto.

Tabla 2.30 Entrevista aplicada en la empresa Vaz Clothes

Entrevista
Pregunta: ¿La tecnología utilizada se centra en las necesidades que posee el empleado y es valiosa en el desarrollo de sus actividades laborales?
Si, nosotros tenemos una visión en que la tecnología aporta, estar a disposición y apoyar el trabajo de nuestros empleados. Siempre estamos renovando y prestando atención en la tecnología que usamos, además de programas tecnológicos, para que se logre un óptimo uso por parte de nuestros trabajadores y lograr un buen producto final.
Pregunta: ¿La organización posee espacios de trabajo que permitan al empleado desenvolverse y realizar actividades extralaborales?
Por el momento no, debido a que la empresa ha tenido un crecimiento rápido en los últimos años, además del incremento del personal con tanta rapidez ha provocado que las instalaciones en donde laboran los empleados, se vuelvan pequeñas y cortas, para que los trabajadores tengan soltura en la realización de actividades extralaborales, por lo que se encuentra en el presente ampliando áreas, como, la cafetería, los lockers, además de incremento de áreas verdes y planificación de una cancha.
Pregunta: A su criterio, describa el nivel de interacción que experimentan los empleados con el entorno empresarial.
En la actualidad, es bueno, pero si necesita mejorar bastante, debido al crecimiento tan rápido en el personal, trabajar con mucha gente es difícil, lo que dificulta que los empleados se acoplen completamente a la cultura y en si a todo el entorno laboral en la organización.

Pregunta: ¿Qué propuestas de valor ofrece la organización a los empleados para atraerlos, mantenerlos motivados o comprometidos con la empresa?

Bueno, la empresa primero cumple con todo lo que exige la ley, porque al tomar en cuenta la actualidad, suelen presentarse empresas que ni siquiera afilian a sus empleados o no son bien remunerados. Se ofrece facilidades entorno a una cafetería y almuerzo al empleado, además de pausas activas, y la ventaja que contamos con máquinas de última tecnología, para los se encuentren conformes y desarrollen sin problemas los labores en sus puestos de trabajo.

Pregunta: ¿Qué acciones y apoyo puede realizar para mejorar el entorno laboral y crear una experiencia positiva en los empleados?

Bueno, primero como mencione, terminar de mejorar las instalaciones que están en proceso, adecuarlas de una mejor manera, que beneficie a todos. Y de igual forma, como estamos incorporando personal de una manera frecuente, enfocarnos en mejorar la inducción y orientación del empleado, no se cuenta con un plan en específico, para que se acople de una manera más rápida a la forma de trabajar y se familiarice con la en la empresa, además de que el empleado se sienta bienvenido, para que tenga una buena experiencia y criterio sobre la empresa.

Fuente: elaboración propia

La entrevista realizada al Sr. Andrés Altamirano pone en manifiesto, en torno a la experiencia que tiene el empleado en la empresa, que los principales aspectos que destacan son en el entorno tecnológico y en parte el medio físico en el cual se desenvuelven los trabajadores. De igual forma, se evidencia la importancia y la predisposición de llevar a cabo y tener un enfoque más activo hacia los empleados, que en efecto conlleve a trabajar en aspectos que involucren: la introducción, adaptación, retención y compromiso de los trabajadores para la generación de experiencias positivas, un clima positivo y eficaz en donde pueda conectarse emocionalmente y genere sentido de pertenencia el empleado con la organización.

En tal virtud, de acuerdo a los resultados obtenidos por medio de las técnicas de recolección de datos y sobre las consideraciones expuestas, corresponde importante proponer estrategias que involucren la socialización e integración del empleado y generen valor a la empresa, basado en el *employee experience*, para una integración laboral completa y la generación de experiencias que impacten de una manera positiva al empleado, desde el primer contacto con la empresa para el fortalecimiento de la retención, productividad y compromiso del talento humano en la organización, por lo cual se propone un *Experience-driven onboarding program*.

CAPÍTULO III. PROPUESTA DEL EXPERIENCE-DRIVEN ONBOARDING PROGRAM EN LA EMPRESA VAZ CLOTHES

Para el desarrollo de la propuesta se examina los análisis realizados, sumado a esto las necesidades y problemas que presentan la empresa.

En torno a esto, en referencia a los antecedentes de la propuesta, la empresa Vaz Clothes muestra la necesidad de contar con un programa de *onboarding* formal que le permita integrar de una manera proactiva y más rápida al empleado, al no contar con un plan ni un programa estructurado ni las herramientas para poder orientar y dirigir de una manera eficaz al trabajador, se presentan problemas en la socialización e introducción del empleado a la organización, lo que provoca que tenga una tardía o nula adaptación a la empresa, su cultura, entorno y funciones que realiza, lo cual repercute en la productividad.

De igual forma, conduce hacia un bajo nivel de compromiso del empleado con la empresa y no logra generar una actitud positiva y productiva de trabajo, provoca que se genere ausentismo y problema de rotación, lo que ocasiona gastos, pérdidas de tiempo y esfuerzo, muestra lo que conlleva no contar con un programa estructurado.

La presente propuesta está enfocada en desarrollar estrategias de *employee experience* que mejoren la productividad, genere valor a la empresa y forma un ambiente de trabajo positivo en la organización, se tiene presente un marco direccional en la introducción de los empleados fomentada a fortalecer la adaptación y retención del empleado en la organización. De igual manera, al examinar la experiencia que presentan los trabajadores en la organización la propuesta constituye apoyo a la construcción de experiencias que impacten de manera positiva al empleado.

Así también, en referencia a lo mencionado, se espera generar sentido de compromiso y pertenencia, para lograr una mejor rendimiento y predisposición por parte del empleado, contempla también una participación activa de todos los integrantes que conforman la organización Vaz Clothes. Además, se pretende exponer el afán de crecimiento y la competitividad que presentan las empresas, al poner en manifiesto la importancia de retener al activo más importante para la empresa, el talento humano.

Para el desarrollo de la propuesta se plantea como objetivo general:

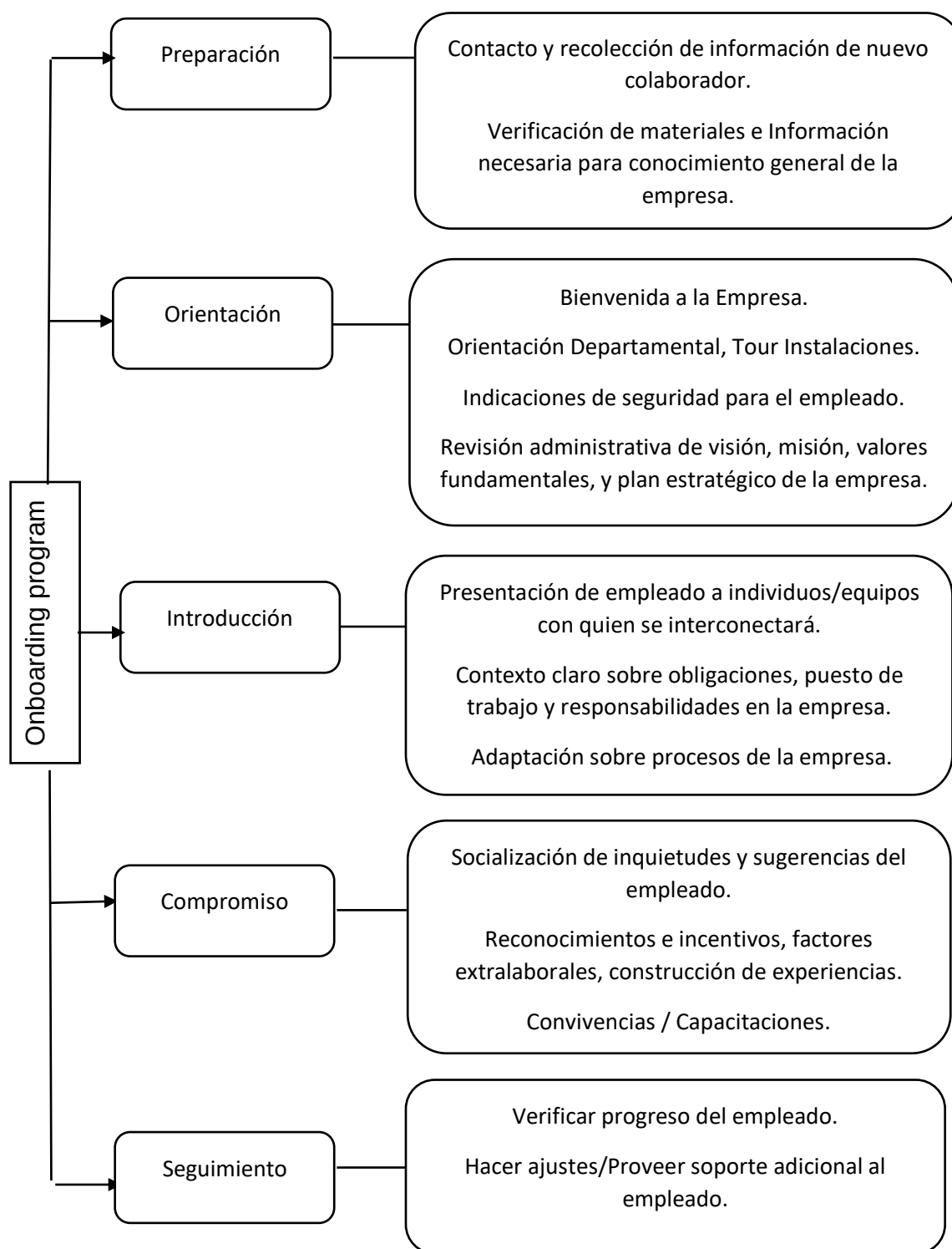
- Determinar el procedimiento por etapas para la implementación del *Experience-driven Onboarding program* en la empresa Vaz Clothes.

En relación se presenta como objetivos específicos:

- Asignar al personal y las áreas responsables de actuar en cada etapa del *Experience-driven Onboarding program*.
- Diseñar herramientas que ayuden en el *Experience-driven Onboarding program* de la organización.

El siguiente esquema ejemplifica el modelo de desarrollo de las estrategias, la cual contempla cinco etapas para llevar a cabo la propuesta de *onboarding* en la empresa Vaz Clothes.

Figura 3.1 Modelo de la propuesta del experience-driven onboarding program



Fuente: elaboración propia

3.1. Procedimiento por etapas del *Experience-driven Onboarding program* en la empresa Vaz Clothes

Etapas de Preparación

Preparación y verificación de los materiales, actividades y responsabilidades de cada área encargada para llevar a cabo, la introducción, socialización durante las diferentes etapas que conlleva el *onboarding program*.

Objetivo:

Generar en el empleado una opinión positiva sobre la empresa desde el primer contacto que tiene con la organización, con una correcta planificación y desarrollo de actividades que lo vinculen en la empresa.

Duración:

De la definición y contratación del empleado, hasta antes del primer día de trabajo (Día 0).

Participantes:

- Recursos Humanos.
- Área o departamento/ Jefe Directo.

Actividades:

Recursos Humanos: Contacto con el nuevo colaborador, informar las actividades a realizar con el nuevo colaborador durante el primer día de trabajo. Verificar y facilitar información sobre la empresa al nuevo integrante de la empresa. Envío de información al departamento o jefe directo sobre los antecedentes del empleado, establecer las citas y reuniones que mantendrán con su departamento y personas con las que se relacionará durante su integración en la empresa, además del envío de un correo electrónico de bienvenida, adjunto video empresarial.

Jefe directo: Verificación de materiales, suministros y lugar del trabajo para el nuevo colaborador y preparación de la documentación del puesto de trabajo y la capacitación para el nuevo colaborador. Designación de compañero(s) de trabajo que acompañen como guía durante las diferentes etapas de *onboarding*, además de agregar información referente al nuevo miembro de la organización al sistema de información de la empresa y configurarlo para su uso.

Recomendaciones:

- Tener presente en la planificación una coordinación y comunicación conjunta de las diferentes áreas y grupos de interés de la organización para lograr un efectivo desarrollo del programa de ingreso del empleado a la empresa.
- Compilar solo información esencial sobre la empresa y las actividades importantes que serán impartidas al nuevo colaborador, para no sobrecargarlo de notificaciones.
- Considerar que la asignación del compañero que guíe o equipo de trabajo que acompañe al nuevo colaborador, aclare las dudas o le asista en situaciones que presente problemas o inquietudes.
- Comunicar a los miembros del área o staff de trabajo sobre la nueva incorporación, para el conocimiento del rol que desarrollará en la empresa.

Tabla 3.1 Checklist preparación

 CHECKLIST-PREPARACIÓN	
Información del empleado	
Empleado:	Fecha:
Departamento:	Teléfono/Celular:
Posición:	
Detalle	
Inicio de trabajo: dd/mm/aa.	Hora:
Dirección:	
Verificación: Lugar del trabajo	
☐ Equipos y/o Maquinaria. ☐ Muebles de Trabajo (Ajustables a los segmentos corporales). ☐ Materiales/ Herramientas/Suministros de trabajo. ☐ Dispositivos informáticos (impresoras, Escáner).	
Acceso y cuentas	
☐ E-mail empresarial configurado. ☐ Introducción del empleado en la base de datos. ☐ Nombre de usuario/ sistema empresarial configurado. ☐ Lista de numero telefónicos internos de los departamentos. ☐ Internet/Wi-fi.	
Revisión	
☐ Documentación a entregar. ☐ Accesorios de seguridad ☐ Horarios fijados para reuniones con el empleado. ☐ Compañero(s) asignado.	
Envío:	
☐ Uso de vestimenta/Uniforme. ☐ Correo electrónico de bienvenida, adjunto video empresarial.	

Fuente: elaboración propia

Video Empresarial:

Figura 3.2 Propuesta de Video Empresarial de Bienvenida



Fuente: elaboración propia

Etapas de Orientación

Bienvenida, introducción y guía al empleado acerca de su cargo, la historia y entorno que rodea a la empresa, que contribuyen al empleado a generar una actitud positiva que influya en su adaptación a la empresa.

Objetivo:

Puntualizar los aspectos más importantes acerca de las funciones, responsabilidades, equipo de trabajo y el entorno en general que rodea a la empresa, que sirvan al empleado durante su proceso de adaptación a la organización y marquen una experiencia positiva en su ingreso a la empresa.

Duración:

Desde el 1° día del ingreso del empleado a la empresa hasta cumplir una semana.
(1° Semana)

Participantes:

- Recursos Humanos
- Área o departamento/ Jefe Directo
- Compañero

Actividades:

Recursos humanos:

- Presentación de bienvenida en donde destaque la parte experiencial y la cultura empresarial que refleja la organización.
- Recorrido a través de las instalaciones y áreas de la empresa.
- Explicación acerca de la cultura de la organización, como hora de llegada a la empresa, código de vestimenta, las normas a seguir de empleados.
- Revisión de políticas y procedimientos.

- Exposición de la relación a llevar con empleados y clientes, incluido los valores a emplear dentro de la organización.
- Nómina, salarios y bonificaciones.

Jefe directo/ Jefe de Área:

- Sociabilizar al empleado los objetivos empresariales a alcanzar y el desempeño y expectativas esperados, además de las actividades técnicas y métodos que se esperan en el cumplimiento del trabajo
- Presentación con los compañeros e introducción del empleado al nuevo equipo de trabajo, además de una breve explicación hacia los integrantes de las funciones que cumplirá en la empresa el nuevo empleado.
- Mostrar su espacio de trabajo y la oficina del jefe directo para asistirlo ante dudas, contempla que el puesto de trabajo proporcione bienvenida e influya en la parte experiencial del empleado mediante su arreglo y decoración.

Durante la primera semana:

- Asignar las primeras tareas a cumplir, para lograr una transición de adaptación del empleado al ritmo de trabajo.

Compañero:

- Ayudar y guiar ante dudas e inquietudes que se presenten durante la orientación.
- Brindar asesoría y asistencia durante sus primeras tareas a cumplir en el trabajo.

Recomendaciones:

- Tener contemplado presentes y el uso de decoración que muestre importancia del ingreso de un nuevo miembro a la organización, que refleje la cultura organizacional de la empresa.

- Adecuar la presentación del empleado ante todos los miembros y personas de interés con quienes desarrollará y convivirá en su trabajo, esto permite tener un mejor desenvolvimiento del empleado en la organización.
- Compartir conjuntamente las expectativas, objetivos e intereses que busca el empleado y la organización.
- Explicar aspectos relacionados a las medidas de seguridad que se llevan en la empresa o pautas de contingencia que se toman en caso de emergencias.

Tabla 3.2 Checklist Orientación



CHECKLIST-ORIENTACIÓN

Información del empleado
Empleado: _____ Fecha: _____ Departamento: _____ Posición: _____
Socialización:
- Bienvenida en la empresa. - Presentación e introducción en los diferentes departamentos. - Recorrido por las instalaciones. - Revelar el espacio de trabajo, compañeros y jefe de área.
Cultura y políticas
☐ Normas de Conducta. ☐ Código de vestimenta. ☐ Normas de desempeño. ☐ Valores Empresariales. ☐ Filosofía Empresarial. ☐ Horarios y permisos. ☐ Horas Extras. ☐ Salario, bonificaciones y reconocimiento. ☐ Procedimientos de seguridad. ☐ Vacaciones y licencias. ☐ Revisión de rendimiento.
Espacio de trabajo
☐ Revisión de la disposición de elementos del espacio de trabajo; limpio y organizado. ☐ Conocimiento de los equipos, herramientas y sistemas informáticos a usar.

Fuente: elaboración propia

Etapas de Integración

Capacitación del empleado para su desenvolvimiento completo en torno al puesto de trabajo, la cultura, la relación con el equipo de trabajo y filosofía presente en la empresa.

Objetivo:

Instruir al empleado en torno a su equipo de trabajo, funciones y al modo trabajo de la empresa, además de la cultura que maneja la organización, para que logre autonomía en sus actividades y sea eficiente y eficaz en el flujo de trabajo previsto en la empresa.

Duración:

Durante el primer mes del ingreso del empleado en la empresa.

(1° Mes)

Participantes:

- Recursos Humanos
- Área o departamento/ Jefe Directo/ Supervisor
- Compañero

Actividades:

Recursos Humanos:

- Impulsar la interacción con el empleado y su equipo de trabajo, para lograr sinergia en el área o departamento con los demás empleados.
- Introducir al empleado con las personas claves, y contactos con quienes se relacionará en la empresa inherentes al puesto de trabajo, para promover progresivamente la comunicación y relación interdepartamental.

Área o departamento/ Jefe Directo/ Supervisor:

- Capacitación y formación al empleado en torno a los deberes laborales que conlleva el puesto de trabajo, para un completo y eficiente desempeño del trabajador en la organización.
- Presentar las directrices en relación a las funciones y actividades correspondientes al flujo de trabajo a ejercer por el empleado en la organización.
- Explicación acerca de proyectos, reuniones, eventos u otros trabajos que mantenga la empresa y conlleven la participación del empleado en la empresa.
- Establecer conjuntamente reuniones que conlleven a detectar dudas, inquietudes o problemas que presente el empleado durante el primer mes.
- Conocer la estructura organizacional de la empresa, los procesos importantes y la relación que lleva la organización con los proveedores, clientes y *stakeholders*.

Compañero:

- Brindar asistencia y apoyo al empleado en el departamento/área y dentro equipo de trabajo para una rápida familiarización con sus compañeros y con el ambiente de trabajo.

Recomendaciones:

- Brindar e informar al empleado de todos los trabajos y documentos pendientes relacionados al ámbito de trabajo
- Especificar partes importantes en torno al trabajo, herramientas y software que ayuden al empleado a incrementar su productividad en torno a sus funciones.
- Instruir y prestar ayuda en tecnología en la que el empleado no esté familiarizado.
- Prestar atención en la corrección de dificultades y en el desenvolvimiento que experimenta, tanto en la parte humana como en el desempeño laboral, el empleado.

Tabla 3.3 Checklist integración

	
CHECKLIST-INTEGRACIÓN	
Información del empleado	
Empleado:	Fecha:
Departamento:	
Posición:	
Socialización:	
- Potencializar el desenvolviendo y desarrollo del empleado, fomentando la comunicación e interacción con: ☐ Equipo de trabajo. ☐ Compañeros inherentes al área/departamento. ☐ Colegas y contactos interdepartamentales.	
Instrucción y Formación	
Verificación por parte del Jefe Directo/ Supervisor:	
☐ La instrucción acorde a las funciones y actividades correspondientes al puesto y flujo de trabajo.	
☐ La distribución de la documentación, trabajos en desarrollo y pendientes al empleado.	
☐ La socialización acorde a los sistemas, estructura organizacional, funcional y procesos de la empresa.	
☐ La Instrucción acorde al software y tecnología con la que no esté familiarizado.	
☐ La comunicación y el involucramiento del empleado en proyectos, reuniones y eventos que conlleven su aportación y participación.	
☐ La impartición de información acerca de los proveedores, clientes y <i>stakeholders</i> .	
Esclarecimiento/Retroalimentación	
Reuniones para aclarar dudas, inquietudes o resolver problemas que presente el empleado durante el primer mes.	
-Fecha: dd/mm/aaaa	
Observaciones.....	
.....	
.....	

Fuente: elaboración propia

Etapas de Compromiso

Promover la participación, comunicación y sociabilización en la empresa, para fortalecer la identificación y la generación de compromiso de los empleados con la organización.

Objetivo:

Fortalecer el sentido de pertenencia, el compromiso y la satisfacción del empleado en torno a la organización.

Duración:

Durante los primeros noventa días en que el empleado se encuentra laborando en la organización (90 días).

Participantes:

- Recursos Humanos
- Área o departamento/ Jefe Directo

Actividades:

Área o departamento/ Jefe Directo/ Supervisor:

- Manejar una comunicación interna efectiva en la organización, mediante las herramientas de contacto cara a cara o red de facilitadores para contribuir y afianzar la confianza, relaciones y la transmisión de información en la empresa.
- Mostrar confianza y apoyo en el empleado, además de habituarlo y permitirle una mayor participación, para empoderarlo en la toma de decisiones en donde conjuntamente desarrolle sentido de pertenencia y compromiso con la organización durante los primeros meses.

- Incentivar emocionalmente a través de elogios y la validación de su trabajo para mostrarle al empleado la importancia que tiene su rol en la consecución de las metas de la organización, además conlleva a aportar a la autoestima y a la motivación del trabajador.
- Presentarle incentivos económicos, para reconocer el esfuerzo y trabajo del empleado, o premios por logros u objetivos, que hagan percibir la atención e importancia que presta el jefe directo, supervisor o jefe de área en el desarrollo del trabajo del empleado.

Recomendaciones:

Recursos Humanos:

- Fomentar y fijar cursos de capacitación y adiestramiento, que le permitan al empleado reforzar y desarrollar sus habilidades y conocimientos, mediante una política de capacitaciones.
- Definir actividades extralaborales que pueda desarrollar la empresa como, partidos de fútbol entre los trabajadores de la empresa o *team building*, para construir un ambiente laboral positivo, buenas relaciones y experiencias entre los miembros que conforman la organización.
- Fijar talleres vivenciales para construir lazos de confianza y crear una memoria colectiva positiva entre los grupos de trabajo y miembros de la organización en relación a la empresa.

Etapas de Seguimiento

Revisión y control de las etapas y el desarrollo que vivió el nuevo integrante durante su introducción en la organización.

Objetivo:

Evaluar el desarrollo del nuevo integrante durante las diferentes etapas de *onboarding*, para tener una visión integral y objetiva que permita identificar elementos y aspectos que necesiten retroalimentación.

Duración:

A los 90 días en que el empleado se encuentra laborando en la empresa (día 90).

Participante:

- Recursos Humanos

Actividades:

- Aplicar al empleado una encuesta de seguimiento de 90 días, para evaluar y conocer aspectos relacionado a su adaptación, además de la postura y el desarrollo del integrante durante las diferentes etapas de *onboarding*.
- Escuchar las opiniones, solicitudes y sugerencias que pueda tener el empleado que mejoren las diferentes etapas de *onboarding*, mediante un encuentro o reunión, que ayuden al empleado en la organización.

Recomendaciones:

- Las encuestas están orientadas a evaluar y conocer los niveles de compromiso, adaptación y el desarrollo que ha tenido el empleado durante las diferentes etapas de *onboarding*, como un predictor de la productividad de los trabajadores.

- Mediante los resultados actuar en las fases y priorizar en los aspectos que aún no son familiares o son desconocidos para el empleado, se involucra a los actores que participaron durante cada fase, de igual manera se comunica y brinda *feedback* conjuntamente al empleado.

CONCLUSIONES

- El análisis situacional de la empresa Vaz Clothes muestra la necesidad de que se centre y se preste mayor atención e importancia al entorno cultural y talento humano que labora en la organización, a causa de que existen falencias en torno a la comunicación y trabajo en equipo entre los empleados, de igual forma se presentan dificultades en cuanto lograr un sentimiento de pertenencia hacia la organización y compromiso en el empleado. En cambio, dentro de los aspectos positivos en relación a la experiencia del empleado, se encuentra el entorno tecnológico, el cual cubre las necesidades tanto del empleado como de la organización y el entorno físico en el cual la empresa ha trabajado y se encuentra en proceso de mejora.
- En relación a lo expuesto, el análisis acerca de la integración de los empleados en la empresa Vaz Clothes muestra que no se lleva a cabo varias acciones que son importantes para lograr una introducción exitosa; en donde el empleado consiga un desenvolvimiento en su actividad laboral y una rápida adaptación a la organización; se observa que existe una parte relevante de empleados los cuales: desconocen el apartado filosófico de la empresa, no han realizado recorridos por los departamentos y no han tenido presentaciones con integrantes de la organización con quienes interactuará en otros departamentos aparte de su trabajo, que les ayuden a familiarizarse en la organización, esto al no contar con un plan o programa estructurado, que introduzca y guíe al empleado en la organización.
- La propuesta del *Experience-driven Onboarding program* en la empresa Vaz Clothes, se estableció en cuestión al tema investigado, tras la realización del análisis de varios autores y su fundamentación teórica, se toma en cuenta que, para la propuesta, está en relación con el diagnóstico de la empresa Vaz Clothes, se tiene como base los problemas presentes, desafíos y el entorno que rodea a la empresa.

RECOMENDACIONES

- Se sugiere prestar una mayor atención al talento humano en la empresa debido que, al actuar y enfocarse en las falencias que se presentan mediante la propuesta realizada, permitirá al empleado un crecimiento personal, además de un mejor desarrollo y rendimiento en la empresa, así también como consecuencia el cumplimiento de los objetivos, los niveles de crecimiento y las mejoras que busca crear la empresa.
- Se recomienda la aplicación de indicadores de talento humano para llevar a cabo un control y monitoreo más completo, además de que brindan un marco de referencia en que aspectos actuar y mejorar en la gestión del personal.
- Establecer realimentación periódica con el empleado, para llevar a cabo una mejora continua en torno a sus actividades y desempeño.

BIBLIOGRAFÍA

- Baena, G. (2014). Metodología de la investigación. En G. Baena, *Metodología de la investigación* (pág. 25). Azcapotzalco, Mexico: Grupo Editorial Patria.
- Bauer, T. (2010). *Onboarding New Employees: Maximizing Success*. United States of America: SHRM Foundation.
- Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2011). *Organizational socialization: The effective onboarding of new employees*. APA handbook of industrial and organizational psychology.
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. México: Pearson Educación.
- Bersin, J., Jason, F., Mazor, A., & Melián, V. (2017). The employee experience. En *Rewriting the rules for the digital age: 2017 Deloitte Global Human Capital Trends* (pág. 51). Deloitte University Press.
- Díaz, E., & Calleja, R. (Enero de 2018). Employer Branding. Employee experience: un viaje con los zapatos de nuestros empleados. *Observatorio de recursos humanos y relaciones laborales*, 54-58.
- Florea, N. (2014). Good practices of integration for new employees in romanian organizations. *Buletin Stiintific*, 13-18.
- Fundación factor humano . (2016). *Experiencia del Empleado*. Fundación factor humano.
- Grover, R. (2018). *The 3 Essential Elements of Employee Experience Design*. Obtenido de Staffbase GmbH: <https://staffbase.com/blog/3-essential-elements-of-employee-experience-design/>
- Guerra, J. (12 de Mayo de 2018). *More Companies in Latin America Are Allocating Budgets to Maximise Employee Engagement growth*. Obtenido de GOintegro: <https://www.prweb.com/pdfdownload/15479521.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (1991). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.

- IBM Corporation & Globoforce Limited. (2016). *The Employee Experience Index A new global measure of a human workplace and its impact*. United States of America.
- Israelite, L. (2010). *Talent Managment Strategies for success from six leading companies*. United States of America: ASTD Press.
- Jakobsson, R. (2018). *Employee commitment, how it can be influenced by the recruitment and induction, processes of organisations and what employees experience to be the source of the changes to their commitment levels during these processes and their individual components*. Finlandia: Helsinki Metropolia University of Applied Sciences .
- Jalaja, V., & Padashetty, S. (2018). Employee Experience in Building Employee Engagement: An Employee Perspective. *Academia*, 17-21.
- Karhunen, H. (2017). *Implementing a strategic employee onboarding program for a global ICT company Case: Basware*. Helsinki: Haaga-Helia.
- Lamb, J. (01 de Mayo de 2011). *Onboarding: your next value-add?* Obtenido de Employee Benefit Adviser: <https://www.employeebenefitadviser.com/news/onboarding-your-next-value-add>
- Lesser, E., Mertens, J., Barrientos, M. P., & Singer, M. (2016). *Designing employee experience: How a unifying approach can enhance engagement and productivity*. United States: IBM Corporation.
- Levine, J. (2018). *Great Mondays: How to Design a Company Culture Employees Love*. McGraw-Hill Education.
- Lupfer, E. (Agosto de 2017). *The Employee Lifecycle is Your Roadmap to Building an Engaged Employee Experience*. Obtenido de thesocialworkplace: <http://thesocialworkplace.com/2017/11/the-employee-lifecycle-is-your-roadmap-to-building-an-engaged-employee-experience/>
- Machado, C., & Davim, P. (2019). *Management Science: Foundations and Innovations*. Springer.

- Margol, E. (2017). *Microlearning to boost the Employee Experience*. United States of America: American Society For Training.
- Matthies, A. (Enero de 2017). *Employee Onboarding Processes: Plans, Best Practices, Flowcharts*. Obtenido de Smartsheet Inc: <https://www.smartsheet.com/employee-onboarding-processes-plans-best-practices-flowcharts>
- Maylett, T., & Wride, M. (2017). *The Employee Experience How to attract talent, Retain top performers, and drive results*. New Yersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Morgan, J. (2017). *The employee experience advantage : how to win the war for talent by giving employees the workspaces they want, the tools they need, and a culture they can celebrate*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Muñoz, M. J., & Consuelo, N. (Enero de 2017). Talento Humano. *Ekos Negocios*, 45-46. Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/>
- Nelson, E., & Doman, O. H. (2017). *Employee experience: How to build an EX-centric organization*. KennedyFitch.
- Pérez, O. (25 de Enero de 2018). *¿Cuál es la diferencia entre el onboarding y la inducción?* Obtenido de Blog PeopleNext: <https://blog.peoplenext.com.mx/cual-es-la-diferencia-entre-el-onboarding-y-la-induccion>
- Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). *The Drivers of Employee Engagement*. Brighton: Institute for Employment Studies.
- Rosas, M. (2015). *Propuesta de implementación del proceso de onboarding como apoyo a la gestión del talento humano*. México: Universidad Panamericana.
- Stein, M., & Christiansen, L. (2010). *Successful Onboarding : Strategies to Unlock Hidden Value Within Your Organization*. United States of America: McGraw-Hill.
- Trujillo, L. (2018). *Employee experience y su impacto en el sector textil de la provincia de Tungurahua*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato .

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta hacia los empleados de la empresa Vaz Clothes.



Encuesta

Objetivo: Conocer la situación actual talento humano y la integración de los empleados en la empresa Vaz Clothes a partir del enfoque del *employee experience*.

Instrucciones: Marque con una X la opción acorde a la respuesta que se adecue a su opinión, para cada una de las siguientes interrogantes. Recuerde que no hay respuestas buenas o malas. Sea sincero al contestar, las respuestas son de uso confidencial.

Sexo: _____ **Edad:** _____

Espacio físico/ Tecnológico						
#		Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de Acuerdo
1	Dispone de múltiples áreas de trabajo, ya sean espacio de trabajo abiertos, áreas de descanso o cafetería.					
2	El espacio físico refleja los valores de la empresa (colaboración, apoyo, creatividad).					
3	La tecnología que utiliza en la empresa, cubre sus necesidades en el trabajo que realiza.					
4	La tecnología utilizada está disponible para todas las personas que laboran en la empresa.					

Entorno Cultural						
Relaciones/Trato de empleados/Trabajo en Equipo						
#		Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de Acuerdo
5	La comunicación entre usted y su jefe es frecuente.					
6	He establecido buenas relaciones con las personas en relación con mi rol					
7	El trabajo en equipo es indispensable para llevar a cabo las tareas en la empresa.					
8	El ambiente de trabajo es satisfactorio.					

Identificación con la empresa /Perspectiva de organización positiva						
#		Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de Acuerdo
9	Estoy orgulloso de trabajar para Vaz Clothes.					
10	Frecuentemente pienso en buscar trabajo en otra organización.					
11	Recomendaría Vaz Clothes como un gran lugar para trabajar.					
12	Vaz Clothes me motiva a ir más allá de lo que haría en un papel similar en otro lugar.					

Propósito/Inclusión						
#		Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de Acuerdo
13	Entiendo cómo mi rol contribuye a los objetivos organizacionales de mi unidad de negocios.					
14	Mi experiencia de la organización ha coincidido con mis expectativas.					
15	Mi puesto de trabajo ha coincidido con mis expectativas.					

Liderazgo/Capacitación						
#		Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de Acuerdo
16	Los directivos supervisan las actividades que realiza.					
17	Me interesa influir en los demás aportando nuevos conocimientos.					
18	La organización solicita sus ideas para mejorar su trabajo.					
19	Se ofrecen programas de capacitación para desarrollar sus actividades.					
20	La empresa me permite ser parte en la toma de decisiones en relación a mi trabajo.					

Recompensas						
#		Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de Acuerdo
21	He recibido elogios por parte de los directivos					
22	He recibido reconocimientos por un esfuerzo extra de mi parte.					
23	La empresa ofrece incentivos económicos para aumentar el desempeño.					
24	Uno de los factores que ayudan a aumentar su rendimiento son las actividades extralaborales que brinda la empresa.					

Las siguientes preguntas incluyen enunciados que son importantes para conocer sobre su integración en la empresa Vaz Clothes.

25. Marque las acciones que cree que se han cubierto o completado durante su integración en la empresa.

- ☐ Me han explicado las políticas de la empresa.
- ☐ Me han explicado el Código de Conducta.
- ☐ Me han informado acerca de la misión y visión que sigue la empresa
- ☐ Me han explicado los procesos de pago de salarios.
- ☐ Se me ha proporcionado la información necesaria en relación a las actividades a realizar en mi puesto de trabajo, para ayudarme a tener éxito en mi nuevo rol.
- ☐ Se me asignó una persona específica para pedir ayuda y soporte si la necesito durante mi primer día en la empresa.
- ☐ Me han introducido a contactos clave para tener éxito en mi rol.
- ☐ Me han presentado a mi equipo.
- ☐ He tenido una buena conversación personal con mi gerente, jefe o supervisor directo sobre mi función.
- ☐ Tuve mis accesorios y herramientas listos el primer día en Vaz Clothes.

26. En su opinión, ¿En qué tiempo logro desempeñarse y desenvolverse completamente después de unirse a la organización?

- ☐ En Menos de 1 mes
- ☐ Entre 1 y 3 meses
- ☐ Entre 4 y 6 meses
- ☐ A partir de séptimo mes
- ☐ Todavía no he logrado desempeñarme y desenvolverme correctamente en la organización

27. ¿Cuál de las siguientes partes participó en su incorporación a la empresa? Elige todo lo que corresponda.

- ☐ Talento humano.
- ☐ Gerente, jefe o supervisor directo sobre mi función.
- ☐ Colaborador de otra área.
- ☐ Delegado o compañero del área o departamento.
- ☐ Material escrito / electrónico de bienvenida.

28. ¿Ha recibido un proceso formal planeado de inducción o integración después de unirse a Vaz Clothes?

- ☐ Sí.
- ☐ Recibí adiestramiento, pero sin un plan o programa específico.
- ☐ No.

Anexo 2. Encuesta de seguimiento hacia los empleados de la empresa Vaz Clothes.



Seguimiento 90 días

Objetivo: Evaluar y conocer los niveles de compromiso, adaptación y desarrollo que ha tenido el empleado durante las diferentes etapas del *onboarding*.

Instrucciones: Marque con una X la opción acorde a la respuesta que se adecue a su opinión, para cada una de las siguientes preguntas. Recuerde que no hay respuestas buenas o malas. Sea sincero al contestar, las respuestas son de uso confidencial.

Información del empleado

Empleado:

Fecha:

Departamento:

Posición:

Orientación

¿Usted obtuvo una buena impresión y una experiencia positiva y memorable durante la bienvenida y el primer día en la organización?

Si.....

No.....

¿El recorrido brindado a través de las instalaciones y áreas de la empresa, le permitió familiarizarse con el espacio físico, y los departamentos los cuales conforman la organización?

Si.....

No.....

¿Las normas y guías brindadas durante la primera semana en la empresa fueron claras, breves y concretas, ayudándole a comprender los procedimientos y controles que lleva cabo la empresa, de una manera más rápida?

Si.....

No.....

¿Durante la primera semana en la empresa logró familiarizarse con las actividades correspondientes a su puesto de trabajo, el personal que conforma la organización y el entorno en general que rodea a la empresa?

Si.....

No.....

Integración

¿La instrucción y capacitación brindada en la empresa contribuyó en el desarrollo del cumplimiento de sus actividades y le permitió adaptarse y relacionarse más rápido en su puesto de trabajo y en el entorno de la organización?

Si.....

No.....

¿Usted considera que ha sentido un mayor desenvolvimiento y autonomía dentro de la empresa?

Si.....

No.....

¿Usted ha recibido retroalimentación, en aspectos y actividades en la que tuvo problemas, o con la que no consiguió relacionarse o desenvolverse rápidamente, en relación a su puesto de trabajo o en un marco correspondiente a la empresa?

Si.....

No.....

Compromiso

¿La comunicación es efectiva con sus compañeros y jefe de trabajo, facilitando la transferencia de información y contribuyendo a la construcción de relaciones y participación en la empresa?

Si.....

No.....

¿Se siente valioso y reconocido por su esfuerzo y trabajo en la organización?

Si.....

No.....

¿Siente que los desafíos que se le presenten, además de las metas y objetivos que alcance en la empresa, le permitirán desarrollarse tener un crecimiento personal y profesional?

Si.....

No.....

¿Siente que se le brinda apoyo y confianza en la empresa, permitiéndole ser parte en la toma de decisiones en relación a su trabajo y participe en los eventos, proyectos y programas que lleve a cabo la organización?

Si.....

No.....

¿Considera que se ha adaptado rápidamente a la cultura, el flujo de trabajo y el entorno que rodea a la organización, permitiéndole ser productivo en el poco tiempo en el que ha estado trabajando en la empresa?

Si.....

No.....