

## **ANEXO 6**

**Transcripción de las entrevistas realizadas como insumo complementario a la disertación: Análisis de las prácticas de Gestión de Talento Humano en relación a la vinculación de personal dentro de las empresas ecuatorianas, en el primer período del año 2019, mediante la aplicación del “Barómetro DHC de Gestión del Talento Humano**

MARÍA PAULA HERRERA GONZÁLEZ

Quito, 2019

## INDICE DE CONTENIDOS

Sujeto 1: Empresa Industrial .....	1
Sujeto 2: Empresa Industrial .....	9
Sujeto 3: Empresa de Servicios .....	15
Sujeto 4: Empresa de Servicios .....	22
Sujeto 5: Empresa Comercial .....	28
Sujeto 6: Empresa Comercial .....	36

## **Sujeto 1: Empresa Industrial**

**Entrevistador: ¿Cuál es el cargo que actualmente se encuentra ocupando en su empresa?**

Entrevistado: Soy Analista de Gestión de personas y comunicación interna; básicamente en Gestión de Personas lo que buscamos es manejarnos con los tres principios básicos que es: atraer, retener y desarrollar. Entonces partiendo de estos tres principios, nosotros en el área de Gestión de Personas manejamos algunos subsistemas que vienen a ser: selección, capacitación o formación, comunicación interna y lo que tiene que ver con desarrollo organizacional, lo que es desempeño, talento, plan de sucesión, altos potenciales, definición de puestos críticos, identificación de colectivo clave, todo lo relacionado a atraer, retener y desarrollar.

En la posición estoy alrededor de seis años anteriormente estuve trabajando en el Bloque 16 en el Oriente, de ahí me desempeño como gestor de personas y organización, que viene a ser más una función de generalista, en cambio acá es especialista; en el bloque 16 yo estuve trabajando dos años y ahora acá en Quito como Analista de Gestión de personas, seis años.

**Entrevistador: ¿Cómo es el proceso de Reclutamiento y selección dentro de su empresa?**

Entrevistado: Nosotros tenemos como principio fundamental, primero hacemos un proceso interno de selección cuando tenemos una vacante, entonces en el momento que se activa una vacante en cualquiera de las áreas lo que buscamos primero es levantar el perfil, una vez levantado el perfil vemos la factibilidad de hacer un concurso interno. En el caso de que si sea posible, hacemos el concurso interno y luego vendrá la evaluación psicométrica, tenemos unos test corporativos. La parte de entrevista, lo que solemos hacer es una entrevista semi-estructurada por incidentes críticos, puede ser individual o grupal de panel, en ciertas ocasiones realizamos Assessment Centers y una prueba de conocimientos técnicos; sobre todo cuando son posiciones muy especializadas.

En el supuesto caso de que no podamos hacerlo por concurso interno manejamos el mismo proceso de evaluación que mencioné anteriormente para un proceso externo, sin embargo, la empresa tiene una plataforma corporativa donde las personas externas pueden aplicar, cargar su

hoja de vida y la utilizamos para nuestro reclutamiento. También usamos las redes sociales sobre todo linkedIn, multitrabajos y esto nos sirve como punto de partida para empezar la evaluación y luego, continúa todo normalmente como el proceso interno hasta que llega a los exámenes médicos, los exámenes médicos se hace una valoración de acuerdo al perfil ocupacional que se está buscando, eso se encarga ya el área médica, ellos tienen sus profesiogramas y en el caso que tengamos el aval por parte del departamento médico, se procederá a una fase de contratación; en la fase de contratación ya interviene el área de administración de personas y organización o recursos humanos donde se encargan de la parte contractual, el contrato, las condiciones, los beneficios, pero el área de Gestión de Personas también brinda seguimiento hasta que la persona ya esté en su puesto de trabajo.

**Entrevistador: ¿Cuál es el mayor porcentaje de contrataciones durante el último año entre perfiles Junior/Asistentes/Analistas, Senior/ Mandos medios, Alta gerencia/Direcciones?, en el periodo 2018-2019**

Entrevistado: La organización a nivel administrativo no tiene mucha rotación, digamos que más rotación existe en las áreas técnicas, entonces podríamos decir que gran parte del perfil y de los procesos de selección que nosotros llevamos a cabo es en las áreas técnicas sobre todo en posiciones de operador de producción, técnico de instrumentación y control que es relacionado con el área de mantenimiento técnico eléctrico, técnico de mantenimiento mecánico porque nosotros tenemos distribuida la población de la siguiente manera: el 70% de la gente trabaja en el bloque 16 y el 30% alrededor más o menos trabaja en oficinas Quito; la mayoría de gente que trabaja en el bloque 16 son personal técnico operativo, mientras que la mayoría de gente que trabaja en las oficinas de Quito son personal administrativo; entonces digamos que el 80% de los procesos de selección que nosotros llevamos a cabo se lleva el área técnica en esas posiciones específicamente.

**Entrevistador: ¿Cuáles son las fuentes de reclutamiento que más utiliza para el reclutamiento?**

Entrevistado: Usamos las redes sociales sobre todo LinkedIn, usamos también multitrabajos, otra fuente de reclutamiento son las referencias que tenemos acá sobre todo en posiciones técnicas. Supongamos que se tiene la vacante de un operador de producción, la misma área nos refiere hojas de vida porque ellos son los que están bastante relacionados en el sector y en el medio, entonces eso ayuda. Además de eso, la empresa tiene una plataforma corporativa que se llama “*WORKDAY*”, a través de ésta las personas pueden cargar su hoja de vida e ir renovando inclusive, entonces esto lo usamos para nosotros hacer búsqueda con filtros ya preseleccionados de acuerdo a lo que se requiera.

**Entrevistador: ¿Conoce acerca del reclutamiento 2.0 y 3.0?**

Entrevistado: Así como los nombres tal cual no los conozco pero más o menos lo que entiendo o lo que hace alusión la pregunta es acerca de las nuevas fuentes de reclutamiento, entonces la empresa ha cambiado bastante porque con esta nueva plataforma corporativa que la venimos manejando, nos da mayor trazabilidad en el proceso de selección no solamente en el reclutamiento sino en toda la fase del proceso. Entonces las personas aplican a través de *WORKDAY* y luego nosotros hacemos el seguimiento de cómo van avanzando las personas con respecto a cada fase y eso también puede ver el cliente interno, es decir el área que está requiriendo la posición, inclusive todo el tema de entrevistas y puntuaciones, las calificaciones se maneja a través de esta plataforma, entonces ayuda a mejorar en este sentido la experiencia del proceso de selección, no solamente para el participante o el candidato sino también para el cliente interno.

**Entrevistador: ¿Considera que los empleados de esta organización hablan bien de su propia empresa?**

Entrevistado: Considero que sí, porque Repsol es una empresa multinacional de mucho prestigio, tiene muchos beneficios comparado con empresas del mercado, te lo digo por experiencia propia, yo cuando vine acá a trabajar, me sorprendió mucho eso y el clima laboral es bastante bueno. Existe mucha camaradería, mucha colaboración y pienso que la distancia de poder que existe entre jefe y colaborador no es tan grande. A lo que me refiero es que existe una

confianza de los colaboradores de sentirse abiertos y poder conversar sobre cualquier tema y en cualquier momento con sus jefes y así mismo emitir un *feedback* si es el caso. Existen diferentes situaciones en particular, pero en la generalidad pues yo pienso que hay un clima de bastante transparencia y de apertura de todos los mandos medios altos con el equipo de trabajo.

**Entrevistador: ¿Considera que en su organización se da énfasis o se trabaja sobre *Employer Branding*?**

Entrevistado: La empresa respecto al tema de *Employer Branding*, tiene algunas iniciativas que nos ayudan a fomentar la marca empleador, entonces te puedo mencionar por ejemplo el tele trabajo que es una modalidad de trabajar desde la casa o desde tu lugar donde resides habitualmente y hay varias opciones lo que buscamos ahora es que este beneficio sea abierto tanto para hombres, para mujeres, que sean solteros, que sean casados es decir no hay un filtro específico para dar este beneficio y eso ha hecho que la mayoría de gente se sienta cómoda en buscar alternativas o formas de trabajo; otro que puede ser relacionado a esto es el tema del horario flexible, tenemos los días viernes cada quince días durante el año tenemos un horario que las personas pueden salir a la una de la tarde y pueden disfrutar tiempo de conciliación familiar, también el horario de verano que es todos los viernes durante los meses de julio, agosto y septiembre, mientras que el horario de invierno como te decía anteriormente es cada 15 días que pueden salir los días viernes a la una y así varias iniciativas que estamos haciendo por ejemplo el tema de ayuda estudios, de dar un incentivo a los empleados económicamente obviamente con alrededor de un 60 o 65% para que ellos puedan estudiar una maestría, obviamente tienen que cumplir ciertos requerimientos, pero yo pienso que este tipo de iniciativas que están ligadas digamos a un salario emocional es lo que ayuda a que el empleado tenga una experiencia gratificante y comprometida con su empresa, con Repsol.

**Entrevistador: ¿Conoce acerca de lo que es la metodología *Onboarding*?**

Entrevistado: Tal vez no estoy muy al tanto de cuál es la nueva tendencia pero te puedo decir cómo lo manejamos acá, con esta plataforma corporativa que tenemos de *WORKDAY*, el momento que una persona ingresa, se activa un programa como parte de un proceso de

transición. Pues es un objetivo que tenemos para estos siguientes años, pero esta plataforma brinda el beneficio de que se active un programa en donde el jefe pueda hacer o planificar una serie de actividades para que tenga un mejor ajuste al puesto de trabajo de su nuevo colaborador.

**Entrevistador: ¿Tiene programas de *Onboarding* para sus empleados?**

Entrevistado: La empresa tiene un programa de inducción masiva por así decirlo; dos veces al año, en donde todos los gerentes se presentan y explican las funciones de su área, la estructura, se explica también temas generales de la Organización, la planificación estratégica de la Organización y nuestro director de la Unidad de Negocio también se presenta en estas jornadas de inducción y luego lo que buscamos es que las personas tengan un espacio de distracción y de integración pues yéndose almorzar todos juntos con los gerentes que puedan acompañarlos; eso lo hacemos dos veces al año y hemos tenido buenos comentarios respecto a éstas iniciativas que estamos haciendo, la duración es de un día completo, en donde ellos reciben una capacitación o inducción general por parte de todos los gerentes de la Unidad de Negocio y también obviamente de Recursos Humanos.

**Entrevistador: ¿Cuándo se realizan estos programas de *Onboarding*?**

Entrevistado: Dos veces al año, la duración es de un día completo, en donde ellos reciben una capacitación o inducción general por parte de todos los gerentes de la Unidad de Negocio y también obviamente de Recursos Humanos, en la cual se realiza una explicación más profunda de los temas más importantes como por ejemplo el código de ética y conducta, nuestros valores, nuestra filosofía, reglamento interno, herramientas de desarrollo de personal.

**Entrevistador: ¿Dispone de políticas y/o estrategias para la gestión del compromiso y fidelización de los empleados?**

Entrevistado: Sí la empresa tiene y pienso que la mejor forma de promover el compromiso de nuestros colaboradores, es a través de liderazgo y de un buen sistema de evaluación de desempeño, claro que también tenemos algunos otros factores como beneficios en la

remuneración, pero consideramos que esos temas vienen a ser motivadores extrínsecos, entonces lo que más buscamos es que el empleado se sienta a gusto y conforme con las tareas que realiza y además que perciba que las funciones que desempeña y el propósito para el cual vino acá a la empresa, sea retador, le genere un aprendizaje y desarrollo integral. Entonces en ese sentido lo que nosotros hacemos es un programa de liderazgo para enseñarles a los líderes y darles las herramientas de cómo deben tratar a sus empleados, de cómo deben gestionar el desempeño de sus colaboradores, a través de una teoría de metas acorde, en donde se pongan objetivos tangibles, medibles, observables, retadores y sobre todo que sean objetivos que no solamente nazcan de la Organización sino que también nazca del mismo empleado porque eso es lo que puede generar más compromiso. Entonces, como te decía estos líderes reciben estos programas de desarrollo que son largos, en donde tienen una evaluación diagnóstica de 360 grados o 270 grados, luego reciben unos talleres y luego al final tienen una evaluación similar para ver el grado de avance con respecto a la primera evaluación, y lo que nosotros buscamos es que ellos generen esa cultura de *Feedback* espontáneo con sus colaboradores y que no sea solamente cada dos o tres veces en el año sino que sea continuo y eso es lo que va a permitir la mejora continua, es decir que el empleado se sienta a gusto, seguir mejorando, creciendo y sobre todo que no exista una cultura de miedo al fracaso, porque cuando hay una cultura de miedo al fracaso estamos cortando el crecimiento, el aprendizaje, la innovación, la creatividad.

**Entrevistador: ¿Qué considera usted como un aspecto clave para que los empleados se sientan comprometidos con la organización?**

Entrevistado: Pienso que la mejor forma de promover el compromiso de nuestros colaboradores, es a través de liderazgo y de un buen sistema de evaluación de desempeño

**Entrevistador: ¿En su empresa existen áreas que trabajen con remuneración variable?**

Entrevistado: Sí, la empresa tiene un sistema de retribución variable que está ligada al desempeño de cada colaborador, la puntuación que se obtenga por parte del desempeño, más o menos el modelo corporativo que nosotros tenemos, es que se evalúa no solamente el qué sino el cómo, es decir el empleado tiene un objetivo que cumplir en base a un determinado indicador,

por ejemplo diseñar el plan de reconocimiento, entonces el empleado logra cumplir ese indicador, diseño el plan, es un informe y lo presente a su jefe, lo aprueban, pero no solamente nos enfocamos en el qué, es decir e que el plan esté listo sino en cómo lo hizo y lo que se hace es relacionar los comportamientos que tuvo el empleado para llegar a la consecución de ese objetivo a través de nuestros valores corporativos.

**Entrevistador: ¿Qué considera usted como remuneración variable?**

Entrevistado: Es el porcentaje adicional que un colaborador obtiene por un buen desempeño.

**Entrevistador:¿Aproximadamente, cuál es el porcentaje o en qué proporción es la retribución variable sobre el total de la remuneración?**

Entrevistado: Es el doble de sueldo que cada empleado tiene el año.

**Entrevistador: ¿De manera general, cuál es el porcentaje o en qué proporción es la retribución variable con relación a objetivos?**

Entrevistado: El empleado, dependiendo del resultado que tuvo en el objetivo, es cuando se da una retribución económica, que más o menos viene a ser, te diría un sueldo más, o sea más o menos vendría a ser el doble del sueldo que cada empleado tiene al año, es decir si yo gano mil dólares esa persona recibiría en el mes de abril más o menos un valor de dos mil dólares siempre y cuando haya alcanzado el objetivo, los cómo nos sirve a nosotros independientemente para poder hacer planes de altos potenciales y de establecer nuestro mapa de talento

**Entrevistador: ¿Conoce acerca de lo que es la gestión de la experiencia del empleado?**

Entrevistado: La gestión de la experiencia del empleado, entiendo que es un poco relacionado con las iniciativas que nosotros hemos venido haciendo para que el empleado se sienta a gusto y conforme desde el punto de vista emocional; entonces te cuento una experiencia, recientemente tuvimos en nuestro evento de primero de mayo por el día del trabajo y lo que buscamos hacer es algo diferente en esta ocasión, entonces contactamos a los familiares de cada

uno de los 200 o 300 empleados que trabajan en el bloque 16, les contactamos y les pedimos que hagan un video por su esposo o esposa que trabajan en el bloque 16, porque ese video es el que vamos a presentar el día del evento del día del trabajo que hicimos allá en el Oriente y claro llegamos a conseguir casi la totalidad de los videos con cada uno de sus familiares y fíjate que es una actividad que no nos generó costo, obviamente el tiempo y nos distribuimos las actividades de recopilar los videos, luego lo editamos eso si con nuestra empresa que nos ayuda en el tema de publicidad y el impacto que tuvo ese video al presentarles a cada uno de los empleados fue increíble, o sea nunca nos habían agradecido tanto por algo como fue en esta ocasión, hemos hecho muchas cosas por los empleados, con decirte que hemos dado ayuda estudios, les hemos dado capacitación, les hemos dado viajes al exterior por temas formativos pero nunca nos han agradecidos tanto por este pequeño detalle desde que yo tengo experiencia en Repsol, entonces yo si pienso que este tipo de iniciativas y de experiencia, en el empleado generan un vínculo emocional de cada uno de los colaboradores con la empresa y saben que la empresa no solamente se preocupa por ellos sino por sus familias que es lo más valioso que cada uno de nosotros tenemos

**Entrevistador: ¿En su empresa existen políticas y/o estrategias en torno a la gestión de la experiencia del empleado?**

Entrevistado: Bueno como políticas puntuales no, podría ser una buena idea trabajar en algo así, lo que si hemos hecho es generar varias iniciativas, lo que te mencioné anteriormente del teletrabajo podría ser también una política de flexibilidad, de conciliación familiar; recientemente estamos trabajando en un tema de conformar un comité de diversidad y hacer campañas de sensibilización sobre la diversidad no solamente de género sino de cultura, de edad; creemos que es muy importante tener muy claro en nuestra mente y en nuestro diario vivir que todos somos iguales, todos somos seres humanos y todos podemos aportar de igual forma o con el mismo impacto que un gerente, un jefe o un analista, porque todos tenemos de todos mucho que aprender

**\*Entrevistador: Muchas gracias por tu gentil ayuda, eso sería el final de la entrevista\***

## **Sujeto 2: Empresa Industrial**

**Entrevistador: ¿Cuál es el cargo que actualmente se encuentra ocupando en su empresa?**

Entrevistado: Yo soy Jefe de Desarrollo Humano y trabajo en una empresa cuyo giro de negocio es industrial.

**Entrevistador: ¿Cómo es el proceso de Reclutamiento y selección dentro de su empresa?**

Entrevistado: La empresa tiene mucha influencia en el sector comunitario, entonces el proceso de reclutamiento y selección, primero tiene un filtro inicial que está enfocado en la parte de revisión de la comunidad y el sector de influencia, este es nuestro primer filtro obligatorio por temas normativos; y después de eso el proceso de selección entra como un proceso de selección de cualquier organización, tenemos mucho enfoque a lo que se diría a los medios tecnológicos actuales, manejamos el proceso de reclutamiento por LinkedIn, por multitrabajos o por medio de bases de datos. Una vez seleccionada la persona, tenemos un filtro antes cuando ya defines que es la persona idónea al puesto tienes un filtro final que es la parte de salud ocupacional, donde ratificas que no exista ningún impedimento físico, como son cargos industriales a veces si se necesita temas de levantamiento de fuerzas, pues no quisiéramos que nadie se hiciera daño, por eso existe una investigación de la parte de salud ocupacional y después de esto ya tienes un filtro final que sería ya cuando la persona se selecciona y desde ahí empezamos con el Onboarding, que lo estamos manejando dentro de la compañía.

**Entrevistador: ¿Cuál es el mayor porcentaje de contrataciones durante el último año entre perfiles Junior/Asistentes/Analistas, Senior/ Mandos medios, Alta gerencia/Direcciones?, en el periodo 2018-2019**

Entrevistado: En realidad la rotación es muy muy baja, el promedio de tiempo de los trabajadores son once años, la rotación es bastante baja. Sin embargo, los niveles de rotación si es más en los niveles operativos Junior, me refiero a cargos como operadores de panel que son las personas que un poco nos arranchamos entre las mineras, las cementeras y las petroleras pero

son cargos operativos. De ahí las gerencias y altas gerencias son posiciones que como te explico tienen entre 20 a 15 años dentro de la Compañía entonces no hay mayor rotación en esos puestos de trabajo.

**Entrevistador: ¿Cuáles son las fuentes de reclutamiento que más utiliza para el reclutamiento?**

Entrevistado: Dentro de la empresa lo que más utilizamos es la red LinkedIn como red social, y bueno si hacemos ciertos abordajes de algunas personas desde la parte de twitter en donde puedes identificar personas que las quieres ubicar, pienso que ahora las redes sociales es el factor de más referencia donde puedes identificar a las personas que quieres encontrar sobre todo para este tipo de compañías, pues tú ya sabes las personas que las tienes mapeadas para las diferentes industrias, realmente atraemos a las personas que más nos interesa así podemos ser más competitivos en eso. Tenemos dentro de nuestra página web una plataforma corporativa pero aún no tiene el movimiento que nos gustaría, pues en eso tenemos algunos proyectos, y estamos trabajando mucho en las universidades a formar marca, a fin de hacernos conocer como un empleador de preferencia, pues en eso estamos trabajando este año porque anteriormente ya éramos un empleador de preferencia pero no tenía mucho impacto, es decir no era interés de la Compañía tener impacto en el mercado, pero ahora sí queremos entrar de manera más fuerte.

**Entrevistador: ¿Conoce acerca del reclutamiento 2.0 y 3.0?**

Entrevistado: Si conozco acerca del 2.0 y si del 3.0, en la Compañía la que más aplicamos es el 2.0

**Entrevistador: ¿Considera que los empleados de esta organización hablan bien de su propia empresa?**

Entrevistado: Sí, realmente sí, yo como te digo en esta Empresa estoy más o menos un mes y la verdad es que de las entrevistas de salida que he visto y de las personas con las que investigué, inclusive yo siendo una persona que seguí el proceso de selección te puedo decir que las

referencias de la Compañía son muy buenas, más allá de la parte económica y de la estabilidad que te puede brindar la empresa, el clima laboral, las mejores prácticas, la posibilidad de desarrollo y el aprendizaje son muy buenas en la Compañía, entonces eso hable por si sola de los ex empleados y de empleados actuales.

**Entrevistador: ¿Considera que en su organización se da énfasis o se trabaja sobre *Employer Branding*?**

Entrevistado: Te digo que se trabajaría tal vez en un 30% o 40%, ese es mi interés como uno de mis proyectos principales que estoy manejando en este año; tenemos una cuenta corporativa en LinkedIn pero entramos muy poco con una estrategia de comunicación para la captura de los mejores talentos, entonces para mí eso si es importante que eso lo empujemos más. La Compañía tuvo un cambio entre la empresa anterior y la actual, es decir fue comprada en el 2014 por una nueva empresa por un nuevo grupo corporativo a nivel mundial, entonces esto hizo que cambie ciertos aspectos en la manera en la que nos vendíamos, a veces nos conocen por las mejores prácticas de la empresa anterior, por lo que mi interés en este período es que sí exista más impacto de la marca empleadora.

**Entrevistador: ¿Conoce acerca de lo que es la metodología *Onboarding*?**

Entrevistado: Tenemos un Onboarding que se está manejando dentro de la compañía, donde el enfoque es primero el negocio y la seguridad, son dos focos claves dentro de la Organización, además desde este año también tiene mucho impacto la parte ambiental; entonces los tres focos son como el primer abordaje que tiene el colaborador nuevo.

**Entrevistador: ¿Tiene programas de *Onboarding* para sus empleados?**

Entrevistado: El colaborador entra en lo que sería la inducción transversal, donde tienes conocimientos de la planta, que sería la planta donde trabajamos la parte industrial, además tiene conocimientos de lo que tiene que ver con el área comercial, financiera y todo lo que es la Organización, calidad sobre todo en los sistemas normativos y todo lo que tendría que ver con

la parte cultural de la Organización. Posterior a esto ya vas hacia el enfoque de tu puesto de trabajo, y ahí trabajamos mucho en lo que sería la experiencia del nuevo colaborador, entonces estamos aportando con un tema de inter relación con el equipo que está enfocado en un desayuno o un almuerzo; después de eso vamos a la parte del conocimiento clave del área, para eso más o menos pensamos que su proceso de inducción dura alrededor de un mes y medio dos meses depende del puesto; el puesto se diseña en función del cargo .

**¿Entrevistador: Cuándo se realizan estos programas de Onboarding?**

Entrevistado: Se realizan una vez se ha elegido el candidato para la posición.

**Entrevistador: ¿Dispone de políticas y/o estrategias para la gestión del compromiso y fidelización de los empleados?**

Entrevistado: No existe al momento una política como tal, definida, existen prácticas que si están definidas para el tema de compromiso de los colaboradores, entonces si hay prácticas definidas que se acogen mucho a las posibilidades de desarrollo dentro de la Compañía, a la movilidad interna y externa que tienes en Latinoamérica; existen enfoques hacia posibilidad de trabajar proyectos, desarrollo en nuevas alternativas de mercado, cosas que te enfocan al compromiso desde el aprendizaje y desde el desarrollo; los temas monetarios y no monetarios te diría que están ya determinados en la Compañía y son muy buenos, entonces desde ese lado la Empresa no se enfoca tanto al compromiso sino que el compromiso es más hacia el lado del desarrollo, pero no porque lo otro no esté cubierto, en realidad lo otro está bastante cubierto que podemos enfocarnos en el tema del desarrollo

**Entrevistador: ¿Qué considera usted como un aspecto clave para que los empleados se sientan comprometidos con la organización?**

Entrevistado: El desarrollo es el aspecto clave para que los empleados se sientan comprometidos, y es el desarrollo, como te digo no solamente en la posibilidad de crecer en posiciones, porque como te explicaba hay muchas personas que tienen mucho tiempo dentro de la Compañía, su desarrollo no es solamente por crecimiento dentro de la Compañía sino también

por la posibilidad de movilidad para otros países y además por la posibilidad de que puedas participar dentro de proyectos importantes en la empresa o en otros países.

¿En su empresa existen áreas que trabajen con remuneración variable?

**Entrevistador: ¿Qué considera usted como remuneración variable?**

Entrevistado: Dentro de la Compañía tenemos una remuneración variable anual que está definida en función de los KPIs, cumplimiento de KPIs o sea de tus objetivos y en función de eso se define un porcentaje frente del cumplimiento que logres

**Entrevistador: ¿Aproximadamente, cuál es el porcentaje o en qué proporción es la retribución variable sobre el total de la remuneración?**

Entrevistado: En base a tu sueldo es más o menos el 2.5

**Entrevistador: ¿De manera general, cuál es el porcentaje o en qué proporción es la retribución variable con relación a objetivos?**

Entrevistado: Se aplica la misma política de remuneración total, es decir más o menos el 2.5% del sueldo total.

**Entrevistador: ¿Conoce acerca de lo que es la gestión de la experiencia del empleado?**

Entrevistado: De manera general, me he preparado bastante en este aspecto en las diferentes empresas en las que he estado y justamente mi área principal es el área de desarrollo organizacional, estuve revisando las últimas tendencias y en realidad el enfoque de la experiencia define mucho que los nuevos empleados y sobre todos los milenials que quieran permanecer dentro de las compañías.

**Entrevistador: ¿En su empresa existen políticas y/o estrategias en torno a la gestión de la experiencia del empleado?**

Entrevistado: En la Organización estamos definiendo más proyectos hacia esa línea, uno de ellos es inclusive esta revisión del Onboarding que tenemos actualmente, vamos hacerlo mucho más experiencial, tenemos un Instituto que se llama ... bueno es un Instituto específico para el enfoque del aprendizaje y lo queremos volcar a experiencial, de hecho hicimos una investigación acerca de esto y el aprendizaje en el adulto que tiene mayor impacto justamente en el experiencial y entonces sabemos que tanto interna como externamente el impacto de la marca empleador empieza desde ahí, desde el punto que podemos ofrecer en experiencias a los nuevos y a los actuales colaboradores.

**\*Entrevistador: Muchas gracias por tu gentil ayuda, eso sería el final de la entrevista\***

### **Sujeto 3: Empresa de Servicios**

**Entrevistador: ¿Cuál es el cargo que actualmente se encuentra ocupando en su empresa?**

Entrevistado: Director de Talento Humano en una empresa de servicios petroleros

**Entrevistador: ¿Cómo es el proceso de Reclutamiento y selección dentro de tu empresa?**

Entrevistado: Es un tanto mixto porque dentro del sector, primero que tú tienes dos tipos de clientes, el público y el privado; el público en este caso Petroamazonas que es la operadora que tiene el 95% de los campos, tiene un procedimiento de selección que tú debes cumplir y que consiste principalmente en que apliques la Ley de circunscripción amazónica que está vigente desde mayo de 2017, esta Ley demanda que en cada locación que tú trabajas, debes tener al menos el 70% de mano de obra local, por lo cual cuando se genera una vacante en un taladro, si es un cargo operativo debe pasar por socio empleo, tu mandas el requerimiento a Petroamazonas, publicas en socio empleo, envías las hojas de vida, de cierta manera sólo puede aplicar gente que está afiliada a la comunidad, esa gente pre seleccionada es evaluada e ingresa a nuestro proceso de selección, pasa al tema de evaluación psicotécnica, referencias laborales, verificación del cumplimiento del perfil e ingresa a trabajar. En la parte del privado es un poco más flexible porque si bien se preocupan porque contrates gente de la localidad no necesitas pasar por socio empleo, eso generalmente lo gestionas con las áreas de relaciones comunitarias de la operadora. Cargos administrativos en proceso de selección, funciona de manera diferente porque ya no estoy adscrito a una exigencia de mi cliente, en pocas palabras yo decido que personal administrativo contrato; y el proceso en resumidas cuentas diría que es lo usual, publicas una vacante en diferentes medios, depende del cargo, pre seleccionas, entrevistas, aplicas pruebas psicotécnicas, verificas referencias laborales, verificas cumplimiento de capacitación que es obligatoria en ciertos cargos y decides; sin embargo en el sector petrolero se trabaja muchísimos por referencias laborales o por referidos.

**Entrevistador: ¿Cuál es el mayor porcentaje de contrataciones durante el último año entre perfiles Junior/Asistentes/Analistas, Senior/ Mandos medios, Alta gerencia/Direcciones?, en el periodo 2018-2019**

Entrevistado: Creería que los cargos de mayor rotación son los cargos operativos que están a nivel asistencial operador.

**Entrevistador: ¿Cuáles son las fuentes de reclutamiento que más utiliza para el reclutamiento?**

Entrevistado: Tienen vacantes publicadas en nuestra página web, en Facebook, utilizamos LinkedIn, *headhunting*, utilizamos referencias internas de nuestro personal. Por otro lado, se puede aplicar a las vacantes más frecuentes, es decir en nuestra página web se puede ver principalmente cargos de cuadrilla, maquinistas, supervisor, a obrero de patio, encuellador aplico y esas hojas de vida las direccionan a nuestra área.

**Entrevistador: ¿Conoce acerca del reclutamiento 2.0 y 3.0?**

Entrevistado: 2.0 es un reclutamiento tradicional que casi ya no existe, porque ya no utilizas medios escritos; 3.0 es un proceso netamente digital, donde puedes generar mi propia bolsa de empleo, hay software que lo hacen, en la actualidad no utilizamos mucho, bueno en pocas excepciones sí, pero nosotros andamos en un sector en donde la gente operativa no necesariamente está tan familiarizada con el uso de tecnología.

**Entrevistador: ¿Considera que los empleados de esta organización hablan bien de su propia empresa?**

Entrevistado: Mira la única evidencia que yo puedo tener ahí es una encuesta que se cerró el mes anterior, en donde tengo un promedio general de satisfacción del 89% y uno de los factores que tú mides pues precisamente es como está la permanencia en la Organización, que si mi familia apoya que trabaje en esta Organización, o si siento que tengo oportunidad de desarrollo

en la Organización, si es que me siento comprometido con la Organización, pero la respuesta en teoría sería que sí.

**Entrevistador: ¿Considera que en su organización se da énfasis o se trabaja sobre *Employer Branding*?**

Entrevistado: Trabajamos mucho en *Employer Branding* desde hace dos años, porque hay un nuevo nivel directivo en el grupo empresarial, entonces eso demandó hacer una reingeniería completa acá, cambiar filosofía corporativa, establecer valores, mejoras de imagen, cambiar logos, actualizar páginas web, aplicar planes de responsabilidad social corporativa, hacer convenios inter institucionales, reforzar todos los aspectos de nuestra filosofía corporativa, principalmente que somos orgullosamente ecuatorianos, porque somos la única empresa ecuatoriana que tiene un campo petrolero.

**Entrevistador: ¿Conoce acerca de lo que es la metodología *Onboarding*?**

Entrevistado: Más que una metodología, creería que, desde mi punto de vista, a veces son quizás conceptos o quizás términos que queremos reinventar algo que ya existe, a qué me refiero, el *Onboarding* de cierta manera sigue siendo inducción de personal, pero obviamente tú encontrabas distintos tipos de inducción, hay empresas que llaman inducción de personal a: recibirte un día, hablar contigo una hora y gato al agua en pocas palabras, el término *Onboarding* de cierta manera suena más bonito, pero resulta siendo exactamente lo mismo que no sería más que una inducción bien hecha y es una planificación de esta inducción o seguimiento de esta inducción que exista inducción a la empresa, que tengas inducción a tu puesto de trabajo, a toda la filosofía corporativa, que tengas un *feedback* de nuevo empleado, que te asegures de cierta manera que tu rotación no sea alta por deserción de un empleado en su período de prueba.

**Entrevistador: ¿Tiene programas de *Onboarding* para sus empleados?**

Entrevistado: Creería que se lo viene implementando, se ha iniciado desde hace varios meses ya, principalmente con gente del corporativo, para gente del taladro se viene trabajando con una

escuela interna que la estamos patentando como parte de generar un compromiso y al mismo tiempo de que esté cien por ciento capacitado para el cargo, porque en el sector petrolero tú tienes mucha gente pragmática si es que quieres, pues el nivel de estudios de la gente del sector petrolero es relativamente bajo hablando de la masa operativa que tú tienes de trabajadores.

**Entrevistador: ¿Cuándo se realizan estos programas de Onboarding?**

Entrevistado: Estos programas en algunos casos inician antes de que el empleado ingrese a la organización porque el éxito desde mi punto de vista es que primero te dediques a la persona que realmente quiere trabajar contigo, pues se supone que llegó a la organización porque ya ha investigado o analizado o tiene una buena referencia, en pocas palabras de la persona que llegó a trabajar con nosotros, porque quiere trabajar con nosotros.

**Entrevistador: ¿Dispone de políticas y/o estrategias para la gestión del compromiso y fidelización de los empleados?**

Entrevistado: El tema de compromiso creería que hay muchas aristas para evaluar, con el compromiso primero desde el punto de vista que es un valor entonces mirar que tan comprometido estás con una organización primero es percepción... percepción de la organización y percepción del empleado, yo percibo que está comprometido por su comportamiento y por su conducta, el empleado puede percibirse comprometido pero puede ser tan solo un sentimiento, pero como programas no es que lo vas a encontrar en nuestra Organización como un programa específico, con un título este es el proyecto de compromiso organizacional, no funciona de esa manera; la pregunta es, ¿de todo mi plan operativo, y de todas mis estrategias que tengo dentro del negocio qué apuntalan al compromiso?, pues asumimos, de acuerdo a buenas prácticas, que yo genero compromiso si es que trabajas en una empresa que tiene bien claro su filosofía, que tiene beneficios adecuados, que te pagan puntualmente, que cumple con los beneficios de la ley, que te genera desarrollo, que tiene responsabilidad social, que se preocupa por tu familia, en resumen son muchísimos proyectos inter dependientes los que deberían generarte el compromiso de un plan.

**Entrevistador: ¿Qué considera usted como un aspecto clave para que los empleados se sientan comprometidos con la organización?**

Entrevistado: Nos iríamos mucho a teorías motivacionales, por donde apuntalan, desde mi punto de vista los ejes principales para generar compromiso en un empleado es lo que usualmente lo motiva a un trabajador o a cualquier ser humano, y es mirar si mi organización me está ofreciendo poder, me está ofreciendo logros, me está ofreciendo desarrollo, me está ofreciendo estabilidad económica, me está ofreciendo crecimiento personal y profesional, creería que por ahí estos cinco serían los principales.

**Entrevistador: ¿En su empresa existen áreas que trabajen con remuneración variable?**

Entrevistado: Remuneración variable, principalmente nuestra cadena de valor y cargos directivos

**Entrevistador: ¿Qué considera usted como remuneración variable?**

Entrevistado: De manera general, se evalúa por objetivos, que su utilidad NPT que es Tiempo No Productivo, que te genera multas del cliente si es que incumples procesos, procedimientos, horas productivas y LTI que refiere a un indicador de seguridad en el trabajo; si es que la cadena de valor de manera mensual cumple, porque es evaluada, se entrega un bono variable, para eso existe un proyecto que se llama de excelencia que mide las variables de cada uno de los taladros y que lo estamos monitoreando mensualmente, entonces hay temas de talento humano, seguridad, cumplimiento de órdenes de producción, este tema del NPT, qué tanta gente se capacitó en ese mes, qué tanto cumpliste programas de Seguridad Industrial, de cierta manera es un *Balance Scorecard* que se lo maneja en cada uno de los taladros de manera comparativa y a partir del 80% en adelante tú entregas un bono económico.

**Entrevistador: ¿Aproximadamente, cuál es el porcentaje o en qué proporción es la retribución variable sobre el total de la remuneración?**

Entrevistado: En un promedio tienes alrededor del 10 al 20% mensual del total de los ingresos.

**Entrevistador: ¿De manera general, cuál es el porcentaje o en qué proporción es la retribución variable con relación a objetivos?**

Entrevistado: Las variables son en relación a los objetivos, pero no tienes una sola variable son diez variables, el objetivo no sólo es resultado, vas a tener variables de capacitación, variables de seguridad, de incidentes, de horas operativas, que nos permite facturar diariamente en un pozo.

**Entrevistador: ¿Conoce acerca de lo que es la gestión de la experiencia del empleado?**

Entrevistado: El tema de gestión de experiencia desde mi punto de vista, ya así lo manejo viene a ser la experiencia en mi empresa, es decir que te dio o que viviste en esta empresa que no lo viviste en ninguna, por qué me vas a recordar siempre, en pocas palabras; y ahí cabe lo mismo, que voy hacer para que un empleado me recuerde siempre, sabiendo que un empleado va a estar a la expectativa de muchas cosas, esta empresa es donde mejor trato tuvo, donde mejores líderes tuvo, donde mejor sueldo tuve, donde mejor salario tuve, donde mejores capacitaciones tuve, donde se preocuparon por mi familia siempre, donde hacía obra social, hay un abanico muy grande, hasta que llegues a una gestión de experiencia.

**Entrevistador: ¿En su empresa existen políticas y/o estrategias en torno a la gestión de la experiencia del empleado?**

Entrevistado: Mi criterio es ése, la función principal del talento humano, es mejorar la calidad de vida de nuestra gente, y por ende está implícito generar buena experiencia, pero caes en lo mismo del compromiso, es decir no lo vas a ver como un proyecto específico con ese título, porque es la sumatoria de diversas variables las que te van a permitir cumplir ese objetivo; y mañana que sale un empleado, un empleado activo tendré que consultar o tendré que evaluar su percepción respecto a si esta empresa le ha generado alguna experiencia positiva y

principalmente en base a todo los sistemas, no sólo de talento humano sino de la gestión organizacional en general.

**\*Entrevistador: Muchas gracias por tu gentil ayuda, eso sería el final de la entrevista\***

#### **Sujeto 4: Empresa de Servicios**

**Entrevistador: ¿Cuál es el cargo que actualmente se encuentra ocupando en su empresa?**

Entrevistado: Jefe de Recursos Humanos

**Entrevistador: ¿Cómo es el proceso de Reclutamiento y selección dentro de su empresa?**

Entrevistado: Dentro de mi Empresa, el momento que se presenta una vacante, se realiza primeramente una publicación interna de la misma, a la cual pueden aplicar personal interno que cumpla con el perfil que requiere la posición, si es que internamente no hay una persona que pueda cumplir con el perfil del cargo se abre la vacante para buscar en las diferentes fuentes de reclutamiento en donde se realiza una pre selección de acuerdo al perfil que se necesita de la posición; en cuanto a perfil duro que es formación y experiencia, y a perfil blando que se refiere a todo lo que es comportamiento y competencias; una vez que se filtran las hojas de vida los candidatos realizan ciertas evaluaciones psicotécnicas, dentro del proceso hay una validación de las mismas y pasan a la fase de entrevistas por competencias, fase después de la cual se determina la terna, se entrega la terna al cliente interno, en este caso al Gerente del Área solicitante para que realice las entrevistas respectivas con los informes que previamente se le entrega y con esto selecciona el candidato más idóneo para la posición; una vez que tenemos el candidato se realizan todos los exámenes pre ocupacionales antes de tomar la decisión. Una vez obtenidos los exámenes pre ocupacionales se procede a la contratación

**Entrevistador: ¿Cuál es el mayor porcentaje de contrataciones durante el último año entre perfiles Junior/Asistentes/Analistas, Senior/ Mandos medios, Alta gerencia/Direcciones?, en el periodo 2018-2019**

Entrevistado: La mayor parte está entre mandos medios y bajos

**Entrevistador: ¿Cuáles son las fuentes de reclutamiento que más utiliza para el reclutamiento?**

Entrevistado: Tenemos multitrabajos, una base de referidos, una base propia de hojas de vida, también a través de linkedin, son nuestras principales fuentes de reclutamiento.

**Entrevistador: ¿Conoce acerca del reclutamiento 2.0 y 3.0?**

Entrevistado: No, no conozco acerca del reclutamiento 2.0 y 3.0.

Entrevistador: Este es un tipo de reclutamiento que está más enfocado a la experiencia que tiene una persona con la organización, o también incluso utilizando el internet, generalmente ahora las personas pueden postularse a través del internet que antes no lo hacían, antes utilizaban otros medios y hoy en día lo utilizan como el LinkedIn, por ejemplo.

El 3.0 está enfocado a las postulaciones en plataformas corporativas, cargan sus hojas de vida para que cuando se requiera alguna vacante puedan obtenerlas desde ahí, desde la página corporativa.

**Entrevistador: ¿Considera que los empleados de esta organización hablan bien de su propia empresa?**

Entrevistado: Sí, considero que todos los colaboradores dentro de mi Organización tenemos un alto nivel de identificación, de sentido de pertinencia con la Empresa.

**Entrevistador: ¿Considera que en su organización se da énfasis o se trabaja sobre *Employer Branding*?**

Entrevistado: Sí, indudablemente que sí, se está trabajando mucho en la manga empleadora desde todo lo que colgamos en nuestras páginas de internet, nuestras fuentes de reclutamiento, cuando se acercan los clientes y colaboradores potenciales a la Organización, pues hemos tenido algunas iniciativas para fortalecer la marca empleadora.

**Entrevistador: ¿Conoce acerca de lo que es la metodología Onboarding?**

Entrevistado: No

Entrevistador: Bueno es un tipo de metodología parecida a la inducción, para que los colaboradores se adapten de una forma más fácil a la compañía.

Entrevistado: Cuando ya es parte de la empresa el colaborador?

Entrevistador: Por ejemplo estos programas de inducción duran una semana, son programas en donde conocen qué es la compañía, lo que hace cada área, ¿tienen algún programa sobre eso?

**Entrevistador: ¿Tiene programas de Onboarding para sus empleados?**

Entrevistado: Sí, claro que sí, todos los colaboradores que ingresan a la Organización tienen durante su primera semana reuniones de inducción hacia la Organización, es una inducción general que se da a todos los colaboradores, independientemente del área donde estén; todo el programa de inducción consta de dos partes: una es la inducción Corporativa que se da los primeros días que tiene colaborador en la empresa y la segunda parte es la inducción en el puesto de trabajo que varía un poco dependiendo de la posición a la que vendrá a ocupar.

**Entrevistador: ¿Cuándo se realizan estos programas de Onboarding?**

Entrevistado: Estos programas se realizan cada vez que un colaborador ingresa a la Organización y además si hay programas de re inducción que son justamente un “recorderis”, se puede decir, de toda nuestra filosofía corporativa, misión, visión, valores corporativos, propósito de la Organización, a pesar de que eso se refuerza todo el tiempo porque es nuestro día a día, si hay refuerzos a través de programas de re inducción que se realizan a través de *e-learning*. Se tiene una plataforma de *e-learning* en la cual colgamos distintas capacitaciones, una de ellas es la re inducción de personal que se da a todos los colaboradores y también algunos otros temas que de acuerdo a la necesidad lo damos a través de *e-learning*.

**Entrevistador: ¿Dispone de políticas y/o estrategias para la gestión del compromiso y fidelización de los empleados?**

Entrevistado: Se está trabajando justamente en uno de los proyectos grandes, estamos incursionando actualmente es en un cambio de cultura organizacional y con ello el tema de compromiso positivo de pertenencia de los colaboradores, para eso tenemos encuestas, que hemos realizado para establecer un diagnóstico, estamos trabajando en un proyecto sobre el cambio de cultura organizacional, propósito tema de valores corporativos, y pues se mide cada año.

**Entrevistador: ¿Qué considera usted como un aspecto clave para que los empleados se sientan comprometidos con la organización?**

Entrevistado: Creo que es involucrar, y hacer parte al trabajador de la filosofía de la empresa, creo que algo fundamental promover una cultura, la cultura con la cual la organización se identifica y promoverla entre los colaboradores para justamente determinar cómo yo desde mi gestión “me alinee o me identifico y entro en sintonía con la cultura y los valores que tiene la compañía”, lo ideal es que estos dos aspectos entren en armonía y podamos estar en el lugar que todos queremos estar.

**Entrevistador: ¿En su empresa existen áreas que trabajen con remuneración variable?**

Entrevistado: Sí, son las áreas de negocio y de *front* de servicios, son las áreas comerciales que venden los productos del Banco y que están de cara al cliente.

**Entrevistador: ¿Qué considera usted como remuneración variable?**

Entrevistado: Es una remuneración justamente variable, como su nombre lo indica, cuyo objetivo es incentivar el cumplimiento de metas de acuerdo al presupuesto que se fije en función a las necesidades del negocio.

**Entrevistador: ¿Aproximadamente, cuál es el porcentaje o en qué proporción es la retribución variable sobre el total de la remuneración?**

Entrevistado: Dentro de la remuneración variable, tenemos dos esquemas, el personal de ventas, digamos, que está de cara al negocio y que realiza ventas al cliente, ellos trabajan en función de cuotas o metas que se establecen en el presupuesto y que deben ser cumplidas, en función de eso ellos ganan una remuneración variable y de acuerdo al esquema que esté dictado en política; y el otro esquema que tenemos las personas de las áreas de soporte es un proceso de evaluación por objetivos que están alineados a los objetivos del negocio o a los objetivos estratégicos de la Organización, cada uno de los colaboradores tiene una evaluación por objetivos que va de enero a diciembre y en función de los resultados que genere el cumplimiento de estos objetivos plantados se genera un pago de un bono por resultados, que se llama, que es también una remuneración variable, que en este caso se llama bono por resultados, que es un tanto diferente a lo que realiza las áreas de negocio, porque los esquemas de remuneración variable del área del negocio son mensuales y trimestrales a diferencia de áreas de soporte que reciben su bono por resultados una vez al año.

**Entrevistador: ¿De manera general, cuál es el porcentaje o en qué proporción es la retribución variable con relación a objetivos?**

Entrevistado: En las áreas de negocio, podemos decir que depende del área, pero en todo lo que es tarjetas de crédito por ejemplo es una proporción 65% variable y 35% fijo, esta es la proporción más grande en variable, de ahí las otras áreas, banca minorista, banca empresarial, banca de inversiones es 70/30, 70 fijo y 30 variable.

**Entrevistador: ¿Conoce acerca de lo que es la gestión de la experiencia del empleado?**

Entrevistado: Sí, nosotros justamente en el área de Recursos Humanos, a diferencia de cómo trabajan la mayoría de organizaciones, en mi Organización tenemos a cargo todo el tema de gestión de servicio al cliente externo y cliente interno, porque lo llevamos así, es un esquema distinto a lo que tiene otras empresas pero consideramos que es lo ideal, porque se trabaja con personas, nosotros dentro del área de Talento Humano, debemos gestionar el desempeño de los colaboradores, en ese sentido al trabajar con personas son los que están de frente o de cara al cliente externo y por lo tanto deben estar lo suficientemente motivados y empoderados para

poder hacer que nuestros clientes externos tengan la mejor experiencia de servicio, y es por eso que nuestra área de Talento Humano igualmente trabajamos en la experiencia de nuestro cliente interno, porque eso se traduce finalmente al cliente externo.

**Entrevistador: ¿En su empresa existen políticas y/o estrategias en torno a la gestión de la experiencia del empleado?**

Entrevistado: Hay varias iniciativas que hemos llevado a cabo, justamente para poder tener claridad en que estamos llegando a nuestro cliente interno, pues a través de mediciones que realizamos de lealtad de cliente, en donde se miden tres parámetros, uno es la satisfacción del cliente, la recomendación y el esfuerzo, estos tres parámetros conforman la lealtad del cliente, nosotros ya establecimos una línea base, hace un poco más de un año, sobre la cual hemos venido trabajando en mejorar ese indicador, a través de iniciativas que generen esa experiencia en nuestros colaboradores, como lo hemos hecho mucho con mapas de empatía, escuchando la voz del cliente para saber en dónde deberíamos trabajar.

Todo este esquema va desencadenando algunas prácticas que hemos hecho se encadenan en políticas que aplicamos, digamos políticas de reconocimiento, políticas de horario flexible, políticas de reuniones efectivas, todo eso que contribuye, porque son granitos de arena que contribuyen justamente a generar esa experiencia en el colaborador, una política de beneficios, todo eso tenemos, que van sumando y que hacen o impactan en el sistema de la Empresa, para que el colaborador tenga esa experiencia como cliente interno de pertenecer a una organización en donde quiere estar y con la cual se siente identificado, entonces el objetivo justamente es generar ese compromiso, ese yo quiero hacerlo porque siento esa emoción, hago mi trabajo no solamente porque es mi obligación o para que me paguen un salario, sino porque realmente amo lo que hago, me siento bien y a la vez que voy construyendo la mejor versión de los colaboradores, todos estamos construyendo la mejor versión de sí mismos, tanto como personas como colaboradores de la Organización.

**\*Entrevistador: Muchas gracias por tu gentil ayuda, eso sería el final de la entrevista\***

### **Sujeto 5: Empresa Comercial**

**Entrevistador: ¿Cuál es el cargo que actualmente se encuentra ocupando en su empresa?**

Entrevistado: Yo actualmente soy Asistente de Recursos Humanos en una empresa de consumo masivo, básicamente estoy en el proceso de selección, algunas veces doy apoyo en training, o sea nuestra unidad de Recursos Humanos es bastante grande, entonces mi área se llama Centro de Competencias y nosotros hacemos selección, entrenamiento y desarrollo organizacional; otra como mini unidad se llama Servicios al Personal, ellos hacen todo lo que es nómina, bajas, contrataciones, y también existe el área de Seguridad Industrial y adicional hay el área de Beneficios y Compensaciones, entonces está dividido como subsistemas, y también tenemos una figura de *Business Parents*, entonces cada *Business Parents* tiene a su cargo una Unidad de Negocio.

**Entrevistador: ¿Cómo es el proceso de Reclutamiento y selección dentro de su empresa?**

Entrevistado: Nosotros ahora estamos trabajando, bueno de hecho hace unos seis meses estamos trabajando con una plataforma que nos permite unificar muchísimas cosas, te ayuda al reclutamiento, en ese mismo sistema tú contratas, en ese mismo sistema invitas a entrevistas, entonces esta parte nos está ayudando muchísimo para reclutamiento, es decir si tú entras como candidato tienes que entrar a la página de la empresa, trabaja con nosotros y ahí te van a salir absolutamente todos los cargos que manejamos a menos que sean cargos que se abrieron internamente, reclutamos 100% con esa herramienta... bueno no el 100% pero es obligatorio utilizar la herramienta, entonces tenemos bastante acogida ahí; la verdad utilizamos también muchísimo cuando se forma la convocatoria en la plataforma, se conecta con LinkedIn, ahí también ponemos posiciones, multitrabajos, bolsas de universidades para el tema de pasantías; la verdad es que utilizamos un montón de herramientas, de hecho ayer necesitábamos un reclutamiento masivo para tema de vendedores y choferes y lo que hicimos es utilizar la herramienta de Facebook, es la primera vez que la utilizamos pero nos fue súper chévere porque publicas ahí y te sale, de hecho tú en tu perfil, ves la postulación y pones postúlate ahora y se está conectado directamente con lo que tu cargaste en tu perfil de Facebook, entonces te postulas

y me llega a mí como reclutadora, tu abres y puede seguir viendo información como los contactos y demás información, esas son nuestras fuentes principales.

En la parte de selección, para las posiciones bajas se realiza un Assesment Center, se hace entrevistas por competencias, entrevistas también de la Unidad Contratante. Para las posiciones más altas, se maneja un proceso de selección diferente, porque por ejemplo las posiciones que de jefaturas para arriba, hay un regional que en este caso es Brasil. Entonces ellos enviarán una lista de candidatos que ellos entrevistan previamente, hacen una o dos evaluaciones y nos mandan a nosotros como previamente evaluados, nosotros acá manejamos una entrevista adicional.

**Entrevistador: ¿Cuál es el mayor porcentaje de contrataciones durante el último año entre perfiles Junior/Asistentes/Analistas, Senior/ Mandos medios, Alta gerencia/Direcciones?, en el periodo 2018-2019**

Entrevistado: Posiciones bajas y medias, refiriéndome a que la Compañía es gigante, entonces tenemos un montón de rotación de pasantes, aproximadamente unos 40 al mismo tiempo, tenemos también muchísima rotación en ventas, sobre todo en una figura que se llama auto ventas tenemos rotación, también manejamos asistentes, analistas, si han existido procesos para posiciones altas, ha habido gerentes, jefes, pero lo más más te diría que es en medio y bajo.

**Entrevistador: ¿Cuáles son las fuentes de reclutamiento que más utiliza para el reclutamiento?**

Entrevistado: Las fuentes de reclutamiento es la página corporativa que se une directamente a LinkedIn, entonces cuando se ingresa a LinkedIn, va a salir la posición de la Compañía y para postularte te envía directamente al link que va a salir nuestra plataforma, entonces todo se canaliza por ahí.

**Entrevistador: ¿Conoce acerca del reclutamiento 2.0 y 3.0?**

Entrevistado: Sí, 2.0 entendería todo lo que es como Facebook, redes sociales, también lo que aplica linkedin y 3.0 me parece que es más como para investigación, es como para hacer un estudio de seguridad, digámoslo así.

**Entrevistador: ¿Considera que los empleados de esta organización hablan bien de su propia empresa?**

Entrevistado: Creo que sí, creo que la Compañía de hecho es un gran empleador, de hecho de la gente he escuchado muchas historias que el talento es súper bueno aquí, nos desarrollan un montón, entonces cuando un reclutador de otra compañía te llama de hecho hay muchísima gente que prefiere no escucharles, como... sabes que definitivamente no estoy interesada en escucharte porque estoy enamorada de la empresa, y te digo porque tengo compañeras que fueron reclutadoras de otras empresas y claro las empresas decían gente de la Compañía es difícil conseguir porque la gente se enamora de la Empresa, porque es una Compañía muy buena que te trata bastante bien y creo que si logra generar mucho compromiso con los colaboradores.

**Entrevistador: ¿Considera que en su organización se da énfasis o se trabaja sobre *Employer Branding*?**

Entrevistado: Sí, creo que bastante, de hecho ahorita estamos con una campaña de “*Gener Balance*” y de todo lo que es diversidad, además lanzaron una campaña sobre LGTBI para apoyar a los distintos grupos, entonces yo creo que sí, que tenemos una buena presencia, que si estamos procurando el empleo y *branding* en redes sociales, en eventos por todos los medios, creería que sí, que lo estamos haciendo bien.

**Entrevistador: ¿Conoce acerca de lo que es la metodología *Onboarding*?**

Entrevistado: Sí por supuesto, la compañía maneja igual con algunas diferencias. Aquí se tiene lo que se llama colaboradores White Collars y colaboradores Blue Collars; los unos son

colaboradores que tienen una máquina que están conectados a internet, que están conectados a un correo electrónico y los otros colaboradores son las personas que están en la calle, no se conectan a la computadora, algún operador en fábrica, ayudantes de embalaje, entonces todos esos son como una población digamos diferente; entonces manejamos igualmente el *Onboarding* diferente.

**Entrevistador: ¿Tiene programas de Onboarding para sus empleados?**

Entrevistado: Qué es lo que hacemos aquí, para los colaboradores que son conectados excepto pasantes, ahí si hay una diferencia en pasantes, hacemos tres etapas que me parece súper chévere la experiencia de Onboarding, yo si la viví, tiene tres etapas, entonces un día haces aquí completo en los auditorios, se arregla el auditorio súper bien, el Onboarding nosotros lo manejamos con el logo de un avioncito, igual se arregla toda la sala como de ese estilo, cosas de la Compañía, se une todas las personas que ingresaron esos meses, entonces tienes todo un día donde te presentan políticas, reglamentos, una parte me parece súper chévere porque se van presentando todas las Unidades entonces van por ejemplo alguien de Purina y te cuenta qué es Purina, cuál es la importancia, va alguien de culinarios Magui y te presenta qué es Magui, qué están haciendo, cuáles son las innovaciones, baja alguien de Legal y también te explica, baja alguien de Recursos Humanos y también te explica, entonces tienes como un día completo, le damos el almuerzo, se le dé como productos ... esferos, una libreta; después al siguiente día, nosotros tenemos la salida al mercado que es nuestra fuerza de ventas, auto venta, los señores que van en el camión, entonces tú también te subes con ellos, vendes con ellos, conoces como es la venta, como son las tiendas, los productos, conoce todos eso y en el tercer día hacen una visita a fábrica Cayambe aquí en Quito las personas de sierra, y las personas de costa hacen visita a fábrica Sur o a la fábrica, pero igualmente todos tienen la misma experiencia, visitan la fábrica y eso sería como el *Onboarding* corporativo; para el tema de pasantes y *White Collard* que hacemos es como una inducción muchísimo más pequeña, la experiencia es diferente, alguien encargado de Recursos Humanos hace una introducción pequeña, le enseña rápidamente, ellos no tienen visita a fábrica ni salida al mercado.

**Entrevistador: ¿Cuándo se realizan estos programas de Onboarding?**

Entrevistado: Esto lo hacemos nosotros una vez cada dos meses, no es al momento que llega la persona, a veces es como que ya pasó un poquito de tiempo y todavía no se le da la inducción y a lo mejor ya se complica con tareas

**Entrevistador: ¿Dispone de políticas y/o estrategias para la gestión del compromiso y fidelización de los empleados?**

Entrevistado: No hay algo establecido como decir esto lo utilizamos para compromiso, pero sí creo que hay muchísimas cosas que hacemos muy bien aquí, es decir la cultura de la compañía para recursos humanos ya es como un socio estratégico hay *business Partners*, entonces yo te diría que realizamos muchas cosas, por ejemplo tenemos, que creo que te hace un montón de compromiso con la empresa es 100% confianza que tienen los jefes y toda la empresa con los colaboradores, en el sentido de que tú puedes llegar a la siete, puedes llegar siete y media, puedes llegar a las ocho, puedes llegar ocho y media, puedes llegar a la hora que tú quieras... hasta las ocho y media tienen que estar todos aquí, y así mismo salir a la hora que tú quieras, cumpliendo las ocho horas; entonces yo creo que eso te impacta bastante, también tienes la posibilidad de salir media hora al almuerzo, una hora o una hora y media hasta dos horas del almuerzo con tal que tú trabajes tus ocho horas, eso me parece que si te hace mucho compromiso, por ejemplo hay mamás o papás que viven por aquí, se van a verles a sus hijos, comen con sus hijos regresan y me parece que es algo que sí te genera compromiso con la empresa de una u otra manera... qué tipo de compromiso tendríamos que evaluar, pero definitivamente sí; por ejemplo tenemos también una política del *flex office*, tú puedes una vez a la semana o como tú hayas quedado de acuerdo con tu jefe puedes trabajar desde tu casa, entonces no es que tu jefe te está controlando todo el tiempo ni viendo que tu estés conectado todo el tiempo... para nada, yo ya lo he vivido, es como que si tu llegas a tus objetivos está bien, o sea no es como que si te atrasaste tienes que avisar, nosotros no timbramos, no pasamos la huella, no tenemos nada que nos diga trabajaste menos o más de las horas, eres bastante libre, bastante autónomo, de hecho aquí tú mismo tienes que moverte, conseguir las cosas, hay un montón como de auto gestión que siempre te está acompañando, entonces yo creo que sí hay bastante compromiso, el tema de

desarrollo que creo que también genera muchísimo compromiso; hay muchísima gente que crece aquí, por ejemplo yo he visto casos de personas que literal entraban a fábrica a ser pegadores ya con analistas, especialistas, por todo el esfuerzo que han hecho entonces hay historias muy bonitas de gente que igual entraron de pasantes ahora son jefes, entonces pienso que esas historias como que si te generan mucho compromiso; el tema de las oficinas, el tema de la ergonomía, todo eso creo que tiene un impacto positivo; por ejemplo si tu llegas a cumplir, nosotros lo llamamos los hitos, que son las cosas que están mapeadas en el, te reconocen, en tu cumpleaños te dan entradas de cine, igual siempre hay como reconocimientos, por ejemplo en la Unidad de Recursos Humanos se tiene espacio donde compartimos todos, nos comunicamos, qué es lo que estamos bien, qué es lo que todavía nos falta, te dan pequeños detalles como una taza, te invitan algo de comer, retroalimentación positiva, por ejemplo en esto que te digo de los hitos puedes intercambiar por un Spa puedes intercambiar por comida, puedes intercambiar por una cena con tú familia dependiendo de cómo haya sido el hito, entonces me parece que hay cosas que estamos haciendo bastante bien, el tema por ejemplo de ver mujeres lo que hemos hecho bastante ahora en selección, ver mujeres en espacios donde antes no se las veía, tener una mujer presidenta es un tema que te empodera muchísimo como mujer, tenemos una sala de lactancia, tenemos gimnasio, entonces todo eso creo que sí te genera compromiso, una comodidad y una satisfacción bastantes grandes.

**Entrevistador: ¿Qué considera usted como un aspecto clave para que los empleados se sientan comprometidos con la organización?**

Entrevistado: El reconocimiento al empleado.

**Entrevistador: ¿En su empresa existen áreas que trabajen con remuneración variable?**

Entrevistado: Sí por supuesto, nosotros manejamos algunas sobre todo en el área de ventas, con ellos manejamos remuneración variable.

**Entrevistador: ¿Qué considera usted como remuneración variable?**

Entrevistado: Remuneración variable es cuando tienes un porcentaje de tu salario que es fijo y uno que va a depender de los objetivos que puedas cumplir, por ejemplo en este tema de ventas tienes un fijo que vas a recibir todos los meses y tienes esta variable o esta comisión que se te va a otorgar cuando tú cumplas tus objetivos, entonces ahí depende muchísimo de cada empresa, nosotros manejamos como, si tienes el objetivo al 100% vas a recibir tanto porcentaje y si no pues se disminuye y también en algunas veces se puede aumentar un poco el porcentaje. Solo en ventas se trabaja con remuneración variable porque los delegados médicos, por ejemplo ellos también reciben como el tema de la variable pero siguen siendo ventas en general.

**Entevistador: ¿Aproximadamente, cuál es el porcentaje o en qué proporción es la retribución variable sobre el total de la remuneración?**

Entrevistado: 60/40, sesenta el fijo y cuarenta las comisiones.

**Entrevistado: ¿De manera general, cuál es el porcentaje o en qué proporción es la retribución variable con relación a objetivos?**

Entrevistado: Todos trabajamos por objetivos, pero en las áreas administrativas no vamos a recibir un incremento o una variable por lo objetivos que cumplamos, más bien es como nuestro sueldo el que recibimos, tenemos objetivos desde el principio del año. Sin embargo, eso no significa que van a pagar más o menos sino que eso te va a impactar en tu evaluación de desempeño que eso es como lo normal, digamos, lo común, pero para el área de ventas si existe su variable.

**Entrevistador: ¿Conoce acerca de lo que es la gestión de la experiencia del empleado?**

Entrevistado: Es todo aquello que tiene que ver con Onboarding, con contrataciones, con todo el flujo del inicio al final, desde que un candidato se interesa por la compañía hasta que finalmente llega a trabajar y el desarrollo; o sea no más bien desde que entra y se contrata, sino más bien desde que se interesa la persona hasta que finalmente se le da la baja o se desvincula,

lo que fuera que sea o decida salir, entonces vale hablar de selección, de reclutamiento, de *Onboarding*, de desarrollo, de capacitaciones, de seguridad.

**Entrevistador: ¿En su empresa existen políticas y/o estrategias en torno a la gestión de la experiencia del empleado?**

Entrevistado: La empresa tiene un proceso de transformación que básicamente es desde la contratación hasta que te retiras, entonces se la empresa está preocupada por todas aquellas ocasiones que como empleado, debe formar parte. Por eso, se ha migrado a esta plataforma para que sea más tecnológico, digital, cambiamos el Onboarding con esta nueva metodología. Cambio en los manuales de inducción, el tema de desarrollo lo estamos haciendo transparente para todos los colaboradores, manejamos un plan de carrera para desarrollo, para potenciar mejor dicho, entonces como cada colaborador está en una casilla, en una categoría de talento, antes no se lo decía ahora se lo dice 100% al colaborador, es transparente, el tema de convocatorias internas, el tema de desarrollo o cómo puedes pedir tú, el tema de capacitaciones, por todo eso estamos bastante preocupados y también garantizar que la baja vaya a ser lo más tranquila, lo más segura para el colaborador, y también tener como un espacio... una vez que la persona ya sale a lo mejor tener sus datos, invitarle a que se reúna a la red de alumni con gente que fue ex colaboradora nuestra, se trata de garantizar que todo sea bueno para el colaborador.

**\*Entrevistador: Muchas gracias por tu gentil ayuda, eso sería el final de la entrevista\***

### **Sujeto 6: Empresa Comercial**

**Entrevistador: ¿Cuál es el cargo que actualmente se encuentra ocupando en su empresa?**

Entrevistado: Soy Gerente de Recursos Humanos de Yanbal

**Entrevistador: ¿Cómo es el proceso de Reclutamiento y selección dentro de su empresa?**

Entrevistado: Bueno, se tiene primero el proceso de descripción de funciones que lo actualizamos cada vez que se genera una vacante, hacemos una revisión con el líder reclutador para asegurarnos que si la posición no ha tenido algún cambio, un requerimiento nuevo, o si ha tenido un reenfoque; y con ese descriptor hacemos una publicación de la vacante interna y externa, en la mayoría de casos hacemos mixta. En otras ocasiones utilizamos también el plan de manejo de talento, en el cual si tenemos identificada alguna persona que por carrera pueda asumir ese reto o esa vacante la hacemos una asignación directa, pero en el caso de que no tengamos identificado ese talento sucesor hacemos el proceso de concurso. También se tiene el Job Sites que está en la página principal de la Compañía.

**Entrevistador: ¿Cuál es el mayor porcentaje de contrataciones durante el último año entre perfiles Junior/Asistentes/Analistas, Senior/ Mandos medios, Alta gerencia/Direcciones?, en el periodo 2018-2019**

Entrevistado: Hemos tenido más reclutamientos a niveles de analistas y coordinadores, porque básicamente hemos generado algunas promociones de carrera, y lo que buscamos es llenar los niveles con asistentes analistas para que sigan haciendo carrera

**Entrevistador: ¿Cuáles son las fuentes de reclutamiento que más utiliza para el reclutamiento?**

Entrevistado: Para vacantes internos generamos publicaciones en nuestras redes de comunicación interna para evaluar a los candidatos y poder darles la oportunidad y externamente

usamos canales digitales, principalmente son linkedin y multitrabajos para hacer el reclutamiento inicial.

**Entrevistador: ¿Conoce acerca del reclutamiento 2.0 y 3.0?**

Entrevistado: Así tal cual, como 2.0 y 3.0 no había oído. Me imagino que tiene que ver con algún tipo de reclutamiento virtual pero no sé exactamente qué es.

**Entrevistador: ¿Considera que los empleados de esta organización hablan bien de su propia empresa?**

Entrevistado: Sí, nosotros tenemos una encuesta de clima laboral que la efectuamos cada dos años y ahí uno de los factores más importantes y mejor evaluados es el tema de orgullo y pertenencia, así que esa es una forma de ver cuál es el nivel de compromiso que tienen nuestro colaboradores, ese es por un lado una de las fuentes para medir y otra fuente es cómo ellos nos recomiendan colaboradores, ellos suelen traer muchos referidos a la organización, que son personas cercanas de sus círculos profesionales porque sugieren o recomiendan que éste es un buen lugar para trabajar.

**Entrevistador: ¿Considera que en su organización se da énfasis o se trabaja sobre *Employer Branding*?**

Entrevistado: Sí, eso trabajamos bastante como marca empleador y básicamente lo reforzamos por medios digitales a través de nuestra página de linkedin con publicaciones, hacemos también testimoniales, participamos en las ferias de estudio y también hemos participado en foros o congresos presentando el modelo de negocio que tiene Yanbal, lo cual invita a muchos colaboradores o profesionales a querer ser parte de la Compañía, y otro *employer branding* que nos ha servido mucho es que tenemos un modelo de contratación de estudiantes de alto potencial, en donde reclutamos de las universidades para que hagan rotación y que luego sean nuestros primeros candidatos para ingresar, así se ha posicionado también la empresa a nivel de las universidades.

**Entrevistador: ¿Conoce acerca de lo que es la metodología *Onboarding*?**

Entrevistado: Sí, si tenemos un proceso de Onboarding que incluso arranca desde cuando ya le hacemos la oferta a un candidato y normalmente hay un espacio de tiempo entre la oferta y su primer día de trabajo en la Compañía; desde ahí arrancamos el proceso de Onboarding, porque hacemos un acercamiento con él y su familia haciendo llegar un kit de obsequios de productos a su casa para que él pueda empezar a sentir la cultura de la Compañía y pueda compartir con su familia.

**Entrevistador: ¿Tiene programas de Onboarding para sus empleados?**

Entrevistado: Antes de su primer día de trabajo él ya recibe en su casa un kit de productos, y luego tenemos el proceso de visita domiciliaria que luego viene acompañado de su primer día de trabajo en donde tenemos un proceso de inducción que dura una semana y dos días y básicamente ahí tiene una inmersión al 100% de todos los procesos de la Empresa; entonces antes de ir a sentarse en su puesto de trabajo, recibe todo este input de procesos, políticas pero también de lo que es la mística y la cultura Yanbal, por ejemplo en Yanbal bailamos un himno cada mes y parte de ese Onboarding es aprender a bailar ese himno, aprenderse la canción, entender lo que significa nuestro negocio, entonces le sirve muchísimo para tener una inmersión profunda de inicio en la cultura y luego ya pasan a su inducción en el cargo

**Entrevistador: ¿Cuándo se realizan estos programas de *Onboarding*?**

Entrevistado: Tratamos de hacer grupos que tengan mínimo tres o cuatro personas, entonces sí nos ha pasado que hay gente que ingresa a trabajar, está un par de semanas y luego lo sacamos de su puesto para ir a la inducción o cuadramos para que la gente ingresa normalmente el primero o el quince del mes, entonces ahí tratamos de agruparles, pero hay veces que ciertos cargos tienen otras urgencias etc... y no necesariamente se puede hacer eso, pero en general si tratamos de que estén en grupos.

**Entrevistador: ¿Dispone de políticas y/o estrategias para la gestión del compromiso y fidelización de los empleados?**

Entrevistado: Bueno como estrategias específicamente nosotros trabajamos fuertemente en lo que son beneficios no monetarios para los colaboradores que ayudan a mantener el sentimiento de pertenencia por ejemplo tenemos un *flex time* que es súper valorado por la gente y que eleva mucho el compromiso, básicamente es la posibilidad de ingresar en un horario muy flexible en la mañana de 7 a 9 de la mañana completar la jornada laboral y poder adaptarse según lo que cada uno quiera, también tenemos los viernes tarde disponibles, libre, entonces la gente alarga su fin de semana; tenemos otros beneficios como subsidios de alimentación, programas de salud para hacer ejercicios, nutrición, tenemos también un programa de salud que hacemos un programa de salud que hacemos un coaching de salud y acompañamiento para que la gente tenga un mejor estado físico y le hacemos seguimiento a sus exámenes médicos, programas para las mujeres porque tenemos ahí un lactario en la empresa y les damos toda una explicación y entrenamiento de cómo se hace la extracción de la leche, de cómo deben guardarla, entonces en el lactario hay una refrigeradora con desinfectante que les permite de algún modo..., lo que buscamos es tener una variedad de beneficios no monetarios que ayuden para que la gente genere una conexión a nivel personal con la Compañía y aparte de eso tenemos todos los programas de desarrollo y carrera y los programas que nos ayudan también a generar compensación equitativa y competitiva para los colaboradores.

**Entrevistador: ¿Qué considera usted como un aspecto clave para que los empleados se sientan comprometidos con la organización?**

Entrevistado: Yo creo que lo primero es una oportunidad de aprender, de desarrollarse, la principal razón porque la gente se siente contenta en la Compañía es porque tiene oportunidades de aprender, de tener nuevos retos, de presentar sus ideas y que tomemos en cuenta sus ideas, por eso se me pasaba contarte que tenemos un programa de reconocimiento, se llama “*Yanbal Awards*” que premia la mejora continua a los equipos que proponen proyectos de mejora, eso nos ayuda mucho porque sobre todo los milenials tienen una alta expectativa de que su opinión sea tomada en cuenta, de que sus ideas se pongan en marcha, o entonces tenemos una

metodología para que las personas que quieran proponer ideas, las presenten, sean evaluadas por un comité, se asigna un presupuesto, las ponen en marcha, las miden, traen el ROI ROY y luego tienen un reconocimiento por eso.

**Entrevistador: ¿En su empresa existen áreas que trabajen con remuneración variable?**

Entrevistado: Sí, tenemos al equipo ejecutivo, o sea a los líderes de las áreas tienen remuneración variable anual y el equipo de ventas también tiene su remuneración variable y también en los operarios de producción también tienen un porcentaje variable porque todos estos tres grupos de posiciones tienen unos indicadores súper ácidos que podemos medir exactamente el impacto de su gestión.

**Entrevistador: ¿Qué considera usted como remuneración variable?**

Entrevistado: Es la parte monetaria que está ligada al cumplimiento de objetivos y que permite, dependiendo de los resultados que logre alcanzar una persona en su posición va a tener un nivel de compensación más alto o más bajo.

**Entrevistador: ¿Aproximadamente, cuál es el porcentaje o en qué proporción es la retribución variable sobre el total de la remuneración?**

Entrevistado: Varía un poco según las posiciones, por ejemplo en ventas tenemos un 70/30, es decir 30% es variable y 70% es fijo; en el equipo ejecutivo tenemos un 75/25 en unas posiciones y en otras 80/20 y en operaciones es 90/10, 10% variable

**Entrevistador: ¿De manera general, cuál es el porcentaje o en qué proporción es la retribución variable con relación a objetivos?**

Entrevistado: Sólo el equipo de jefes de área tiene retribución variable con relación al cumplimiento de objetivos, el resto de la Compañía sólo tiene remuneración fija, aquí en Yanbal, pero en mis otros trabajos si tuve la experiencia de ver que en todas las posiciones se ponía un

remuneración variable que yo personalmente creo que es más conveniente, sin embargo el lineamiento corporativo en Yanbal es remuneración variable solo para estos grupos de posiciones.

**Entrevistador: ¿Conoce acerca de lo que es la gestión de la experiencia del empleado?**

Entrevistado: Sabes que estoy empezando a leer un poco sobre esto porque tuve la oportunidad de trabajar con un equipo en un proyecto fuera de Yanbal sobre la experiencia del cliente, entonces lo que aprendí de la experiencia del cliente si empecé a re pensar si eso se puede trasladar también hacia lo que es la experiencia del empleado, pero realmente estoy haciendo como mis primeros acercamientos a eso.

**Entrevistador: ¿En su empresa existen políticas y/o estrategias en torno a la gestión de la experiencia del empleado?**

Entrevistado: No, con la metodología específica de la experiencia del empleado, no

**\*Entrevistador: Muchas gracias por tu gentil ayuda, eso sería el final de la entrevista\***