

# ESTRATEGIA DE EMPLOYER BRANDING A TRAVÉS DEL MAPEO DE LOS MOMENTOS CLAVES DE LA EXPERIENCIA DEL COLABORADOR DENTRO DE LA EMPRESA

*Laura Adriana Barba Arispe<sup>1</sup>*

---

<sup>1</sup> Graduada de Administración de Empresas - UPSA.

## Resumen

El presente artículo data sobre una implementación de una estrategia de employer branding aplicada a la empresa “Servicios Tecnológicos y Financieros S.A.”.

Este proyecto fue ejecutado durante el 2021, debido a que la empresa identificó mediante una investigación que había una falta de compromiso, motivación y sobre todo la apreciación de los colaboradores para con la empresa, es por estos motivos que se vio la necesidad de poder desarrollar una estrategia de marca empleo para subsanar los puntos anteriormente mencionados.

Una estrategia de employer branding está diseñada para poder identificar, subsanar los puntos de dolor (aquellos momentos claves que generan una mala experiencia en el colaborador dentro de la empresa) y potenciar los puntos positivos que tiene la compañía con respecto a sus colaboradores, todo esto con la finalidad de poder consolidar una marca reconocida dentro del mercado laboral, así manteniendo al talento actual de la empresa y atrayendo nuevos talentos emergentes.

Para poder determinar los puntos de contactos y el nivel de experiencia de los colaboradores, se realizó grupos focales, se hizo entrevistas al área de talento humano y por último analizó la encuesta de clima organizacional llevada a cabo dentro de la empresa durante la gestión 2020. Como resultado de la investigación realizada dentro de la compañía, se obtuvo el employee journey map o viaje de la experiencia del colaborador. Posterior a este análisis interno se realizaron encuestas a personas externas a la compañía que podrían formar parte de ella en algún momento de su vida, en la cual se identificaron varios puntos importantes a tocar para el desarrollo de la propuesta de la empresa como ser que ésta no se encontraba posicionada en el mercado laboral como un lugar atractivo

para trabajar, también se identificó que parte del mercado laboral no conoce la empresa y por último, se obtuvieron herramientas que servirán para la implementación de la estrategia.

El trabajo presenta la propuesta de employer branding y la forma en la que se desarrolla, así mismo, el plan de acción de la propuesta y los costos a tomar en cuenta.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones en base al análisis de todo el proyecto de investigación.

**Palabras clave:** branding, puntos de dolor, experiencia del empleado.

### Abstract

*This article approaches the implementation of an employer branding strategy applied to the company “Servicios Tecnológicos y Financieros S.A.”.*

*The execution of this project took place during 2021 after the results of an investigation which helped the company identify a lack of commitment, motivation, and appreciation from the collaborators for the company. Thus, it was a main necessity for the business to develop a employer branding strategy to correct the previous points mentioned.*

*An employer branding strategy is designed to identify, fix the moments of pain (key moments when the collaborator have a bad experience) and boost the positive points the company has with regards of the collaborators. The purpose of this is to consolidate the recognition of the brand in the labor market to keep the current talent in the corporation and be attractive to emerging talents.*

*Focal groups, interviews to Human Resources were performed to determine the points of contact and the level of expertise of the collaborators along with the analysis of a working environment*

survey which took place in 2020. As a result of this investigation, we developed an employee journey map. After this internal test, we surveyed several people outside the company who could be part of it at any time of their lives. This process helped us identify some key factors for the development of the approach of the project; such as, the company not being well positioned in the working market as an attractive place to work, the company not being well known at all and lastly we obtained special tools to work on the implementation.

The article presents the project proposal for the Employer Branding is presented along with the steps and approach it will be developed, the action plan and the costs to take in account.

Finally, the conclusions and recommendations are presented based on the analysis of the complete Investigation Project.

**Keywords:** Branding, pain points, employee experience.

---

## Introducción

La marca empleo es algo que se construye cada día, es la suma de las percepciones que tienen los trabajadores y potenciales trabajadores sobre la empresa, es por ello que es muy importante tener una estrategia que demuestre al mercado que la empresa es un lugar idóneo para trabajar.

El presente proyecto es una propuesta de una estrategia para lograr posicionar la marca de la empresa en los colaboradores y personas que podrían llegar a formar parte del equipo de la misma, haciendo de este un lugar atractivo para trabajar en el mercado laboral y generando oportunidades para ingresar al Ranking de Great Place to Work.

Nació de la idea de poder generar mayor compromiso y fidelización del talento actual de las empresas, mediante el mapeo de la experiencia del colaborador, determinando los puntos de contacto que tiene cada colaborador con la empresa y así poder definir cómo ha sido su experiencia dentro de la empresa, una vez identificados los puntos de contacto, se puede identificar los puntos de dolor.

### 1. Antecedentes

Luego de un año tan complejo por el cual las empresas han pasado, se debe

afrontar aquellos desafíos que trajo consigo la pandemia, las empresas han tenido que adaptarse e implementar nuevas formas de trabajo y reestablecer el compromiso con sus colaboradores ante tantos recortes de personal que han vivido, por ello se debe buscar generar una nueva marca empleadora en el cual se pueda demostrar la identidad de las empresas, no sólo de manera interna a sus colaboradores, sino también de manera externa, donde demuestren los valores y la cultura de la empresa como un excelente lugar para trabajar.

Establecer una buena marca empleadora es un proceso continuo. Las empresas deben estar a la vanguardia en los cambios y retos que implica el entorno laboral actual para **ofrecer posibilidades atractivas y beneficiosas**, tanto para los colaboradores, como para la misma organización. (Camacho, 2021)

Existen nuevas tendencias para poder crear la marca empleadora en la empresa, según Camacho (2021), a causa de la pandemia y la nueva modalidad de teletrabajo, hoy en día las personas buscan trabajos que sean flexibles donde puedan desempeñar sus funciones en cualquier lugar del mundo, de igual manera buscan que realicen acciones

demostrando así que son empresas socialmente responsables, buscan desarrollarse profesionalmente y por último, que la empresa se preocupe por la experiencia que tiene el colaborador dentro de la misma.

Camacho (2021) en el blog Acsendo, menciona los beneficios que puede llegar a tener una empresa que impulse su marca empleadora:

- Atraer mayor cantidad de candidatos en cada oferta.
- Atraer candidatos afines con la cultura organizacional de la empresa.
- Disminuir la rotación. Disminuir el tiempo y los costos de contratación.

La experiencia del empleado juega un papel muy importante, según las publicaciones en Izo (2018), comprender la experiencia del cliente y tener la capacidad de diseñarla para generar momentos memorables se convierte en la nueva ventaja que las empresas esperan conseguir para mantenerse vigentes en un mercado en el que ni la calidad, ni la publicidad y ni siquiera el precio son determinantes para que un cliente decida fidelizarse con una empresa, porque ahora lo que prima es lo que el cliente vive antes, durante y después de haber comprado un producto o servicio. Las emociones que generan hoy a los clientes son las recomendaciones y las compras que tendrás en el futuro.

Es importante tener en cuenta que se trata de todas las interacciones que una persona tiene antes, durante y después de trabajar en una organización, y que va más allá de emprender acciones puntuales de bienestar laboral o salario emocional, como se cree a veces, sino que conlleva una revisión de todos los momentos en los que la empresa se juega el compromiso (engagement) de sus empleados.

El proyecto se realizó en base a una empresa, en la cual se analizó la

experiencia del trabajador dentro de la empresa y de acuerdo al resultado se realiza un plan de acción para subsanar aquellos puntos que afectan de manera negativa la experiencia del colaborador.

## 2. Referentes Teóricos

### 2.1. Marca

Una marca es un nombre, un término, una señal, un símbolo, un diseño, o una combinación de alguno de ellos que identifica un producto, servicio o experiencia. (Pacheco, Murillo, & Vidal, 2017, pág. 16).

Los expertos en marcas consultados para esta obra afirman que cuando alguien adquiere un producto o servicio cuya marca le da confianza, obtiene satisfacción; esa persona se siente bien, tanto en el momento de la compra como cuando dicho producto o servicio se usa. (Alles M. A., 2014, pág. 27).

Alles (2014) sostiene “es importante comprender que la marca se construye día a día; es un trabajo constante, con avances y retrocesos. Para liderar proyectos como la creación o fortalecimiento de la marca, se requiere de mucha perseverancia por parte del área”. (pág. 255).

#### 2.1.1. Marca Empleo o Employer Branding

El presente trabajo se enfoca en la marca que crea el área de Recursos Humanos en una empresa, para ellos Alles (2014) afirma que: “Un responsable de Recursos Humanos (o de cualquier otra área de servicios internos de una organización) deberá gestionar esta evolución para alcanzar una buena imagen de marca”. (pág. 28).

Los criterios para analizar el valor actual de la marca o para evaluar la efectividad de la función de Recursos Humanos deben basarse, por un lado, en considerar

la efectividad de la función del área de RRHH en sus distintas facetas, desde los aspectos legales y administrativos, hasta otros de tipo estratégico. Todos los aspectos inciden en el prestigio que el área pueda alcanzar para sus clientes internos, en el contexto de la organización. (Alles M. A., 2014, pág. 35).

### **2.1.1.1. Puntos de Contacto**

Para poder observar la relación del empleado con la marca de la empresa Aguado y Jiménez (2017) mencionan que existen puntos de contacto con candidatos y/o empleados:

- Experiencia de candidato. La idea parte de la base de que la imagen de marca se construye desde el primer contacto entre el posible candidato y la compañía, y a lo largo de todo el proceso de selección.
- Experiencia de empleado: Igualmente, la experiencia como empleado, una vez la persona se ha incorporado a la organización, cuenta con sus propios momentos de la verdad, que son especialmente importantes por su efecto a la hora de reforzar la decisión de formar parte del equipo y de generar satisfacción y orgullo de pertenencia.

### **2.1.1.2. Puntos de dolor**

Según Rodríguez (2019) los puntos de dolor son aquellas situaciones negativas que un cliente ha experimentado en alguno de los puntos de contacto con la empresa, van ligados a una carga emocional negativa (frustración, ansiedad, rabia, miedo, etc.). Estos puntos de dolor pueden variar dependiendo del cliente, lo más importante es identificar los que están afectando a un número considerable de los usuarios.

### **2.1.1.3. Employee Experience**

Gracias a las nuevas tecnologías, la forma para poder entrar al mercado laboral está cambiando constantemente, según Aguado y Jiménez (2017) la mayoría de

las personas busca empleos a través de Internet transformando así los negocios. En el marco de gestión de personas se habla del employee experience o experiencia del empleado cambiando la manera de ver a los trabajadores, pasan de ser un simple recurso a ser el centro de gestión y el objetivo del área de Recursos humanos, cambiando así la relación entre empresa y empleado. Todo inicia desde el primer momento en el que el empleado entra en contacto con la empresa, es decir, desde que es candidato hasta el momento que abandona a la misma. Muestra la evolución de la relación empleado-empresa.

### **2.1.1.4. Employee Journey Map**

Fernández define el employee journey map como “Los mapas de empleados permiten identificar cada momento que vive un colaborador dentro de la empresa. Desde que la compañía pone el aviso de la vacante, el proceso de selección, el primer día de trabajo, las relaciones con los pares y directivos, entre muchos otros momentos que alimentan el sentir que tiene un empleado con la organización” (Paredes, 2019).

Según Fernández, conocido en el medio como RodrigoXperience, “la brecha que hay justamente entre lo que el trabajador espera y lo que recibe es lo que hace finalmente que él defina cómo se siente en cada fase y se forme la curva de experiencia de cada empleado”. (Paredes, 2019).

## **2.2. Great Place to Work**

Great Place To Work (GPTW) es la autoridad global en alta confianza y culturas de alto rendimiento en el lugar de trabajo, con oficinas en cerca de 60 países. (Great Place To Work, 2020).

Great Place To Work (2020) asegura que los lugares de trabajo con culturas de alta confianza obtienen mayores rendimientos en los resultados, niveles de innovación, satisfacción del cliente y del paciente,

compromiso de los empleados y agilidad organizacional. Las organizaciones que encuestan representan todos los tamaños y todas las industrias, a través de esta certificación se reconoce públicamente a las culturas laborales sobresalientes y produce anualmente la lista de las mejores compañías para trabajar.

Según Great Place To Work (2019) La medición está formada por 5 dimensiones que se basan en valores universales: **credibilidad** (cómo percibe el colaborador a los líderes y a la organización); **respeto** (cómo piensa el colaborador que es visto por sus superiores); **imparcialidad** (ausencia de discriminación, reglas claras, toma de decisiones de una manera oportuna); **orgullo** (imagen de la compañía en la sociedad) y **compañerismo** (sentimiento de familia y equipo).

### 3. Diagnóstico de la Empresa

Como se mencionó anteriormente, para poder aplicar la estrategia de employer branding es necesario analizar a la empresa, para este proyecto se realizaron grupos focales y posterior a eso se realizó un análisis de la encuesta de clima 2020.

#### 3.1. Resultados del Grupo focal

Se realizó un grupo focal donde participaron de manera aleatoria 12 personas integrantes de todas las áreas de la empresa y se determinó cómo fue su experiencia en los puntos de contacto que tuvieron con la empresa, a continuación, un resumen de los resultados del grupo focal.

##### 3.1.1. Reclutamiento y Selección

La gran mayoría de los integrantes de los grupos focales fueron reclutados a través de la plataforma LinkedIn y Trabajopolis. Todos los integrantes de los grupos focales afirman que el proceso desde que mandaron su hoja de vida hasta que los llamaron para entrevista fue bastante rápido, no esperaron mucho tiempo. En

la experiencia con la entrevista afirman haber tenido una cómoda y respetuosa entrevista, se sintieron bien con el proceso. Los colaboradores pasan por distintas entrevistas para ingresar a la empresa, con sus jefes inmediatos o incluso el director general (esto dependiendo del puesto al que postulan) son entrevistas más técnicas para validar información específica que requiere el puesto, en estas entrevistas afirman haber pasado por una buena experiencia sin queja alguna.

Los colaboradores participantes de los diferentes grupos focales afirman que el proceso desde la entrevista hasta que recibieron una carta oferta por parte de la empresa fue bastante rápido, muchos confirman que fue por la premura del puesto y que les parecía bien que sea rápido y sin demoras.

##### 3.1.2. Proceso de Inducción

En estos grupos focales, se ha identificado una carencia con respecto al proceso de inducción, ya que muchos afirman que “falta tacto y conocimiento de los temas por parte de los capacitadores”, “falta de tiempo para coordinar una buena capacitación” y “algunos de los procesos no quedaron claros”. Muchas de estas inducciones han sido retrasadas por la “premura” de que la persona empiece con su tarea, algunas se dieron de forma muy rápida y no dejaron claras las dudas de los colaboradores.

En el primer día de trabajo, los colaboradores afirman haber tenido un buen recibimiento por parte de sus compañeros, no obstante, muchos no han tenido la oportunidad de conocer a todos por la modalidad de teletrabajo que optó la empresa a causa de la pandemia y excesivo trabajo con el que lo recibieron en su puesto.

##### 3.1.3. Relación Jefe/Colaborador

Los participantes de los grupos focales afirman tener una amena relación con

su inmediato superior, lleno de respeto y confianza afirmando lo importante que es tener una buena comunicación con éste.

### **3.1.4. Espacio Físico**

Con respecto al espacio físico, los colaboradores dicen sentirse cómodos en las oficinas, algo apretados pero tranquilos con su puesto físico de trabajo, sin embargo, hay muchos que se encuentran bajo la modalidad de teletrabajo y no asisten a las oficinas, últimamente se ha estado yendo a la oficina de forma “híbrida”, un día sí y un día no, ellos afirman estar conformes con esta modalidad.

### **3.1.5. Rol y Responsabilidades Dentro del Puesto de Trabajo**

Entrando al tema de las remuneraciones que reciben los colaboradores, dicen ser apropiadas al cargo, no son buenas ni malas, algunos no han tomado en cuenta esa variable, más importancia le dan al reto y el aprendizaje que puedan tener. Con respecto a los beneficios extras que reciben, dicen estar satisfechos, aunque algunos no han podido acceder a estos beneficios por falta de tiempo, conocen de qué se trata, pero no las están aprovechando.

### **3.1.6. Calidad de Servicio que Brindan las Áreas al Cliente Interno**

Un tema importante para tocar es la calidad de servicio que brindan las demás áreas, los colaboradores afirman que la calidad no es la óptima ya que se generan cuellos de botella en áreas como por ejemplo el área de desarrollo, no están bien estructurados los canales de comunicación, muchos no saben cuáles son sus tareas y falta un poco más de información a compartir, por ejemplo, la parte técnica, eso ralentiza la ejecución de las demás tareas de las otras áreas.

### **3.1.7. Calidad de Servicio que brinda el Área de Talento Humano**

Con respecto a la calidad de servicio que brinda el área de Talento Humano a sus clientes internos, los colaboradores afirman sentirse cómodos, escuchados y que el área se preocupa por ellos, siempre dispuestos a colaborar y comunicar la información necesaria.

### **3.1.8. Recomendación**

Los colaboradores creen que la empresa “Servicios tecnológicos y Financieros S.A.” tiene muchas cosas para mejorar, aún no puede ser considerada una “empresa ideal” para trabajar pero que está encaminada a eso, le falta mucha organización, ser específicos con las tareas que los colaboradores deben desempeñar, revisar varios procesos y metodologías, más fuerza de marketing y nuevo talento con otras perspectivas de ver las cosas.

## **3.2. Análisis de la Encuesta de Clima 2020**

Esta encuesta de clima que se realizó en la empresa es una encuesta similar a la que realizan en Great Place To Work con la finalidad de determinar si la empresa podría llegar a ser un Great Place To Work en un futuro.

A continuación, los resultados de la encuesta:



**Cuadro 3.2. Puntos de dolor**

Puntos de Dolor
<ul style="list-style-type: none"><li>• No se les brinda las herramientas necesarias para el primer día de trabajo</li><li>• No llegan a tener inducción completa</li><li>• Falta de conocimiento del tema por parte de los capacitadores</li><li>• No hay tiempo de adecuarse al cambio</li><li>• El colaborador no tiene el espacio físico adecuado para desarrollar sus tareas</li><li>• Se recibe al colaborador con una agenda apretada</li><li>• Las tareas que se le brinda al colaborador no son específicas</li><li>• Falta de confianza entre colaborador y jefe inmediato</li><li>• Poca cercanía entre colaborador y jefe inmediato</li><li>• Pocas confraternizaciones con el equipo</li><li>• Poco incentivo en el trabajo en equipo</li><li>• No hay tiempo para acceder a los beneficios extras</li><li>• Poco incentivo y conocimiento acerca de los beneficios que brinda la empresa</li><li>• Inconformidad con la remuneración</li><li>• Canales de comunicación no muy bien establecidos</li><li>• Falta de conocimiento de las tareas de las demás áreas</li><li>• No conocen a cabalidad cuál es su tarea o no han visto las Descripciones de Puesto</li><li>• Procesos desordenados</li><li>• Poca autonomía por parte de los trabajadores</li><li>• No recomendarían a la empresa</li><li>• Falta de organización de la empresa</li><li>• Falta de nuevos puntos de vista y perspectivas</li></ul>

En este análisis, no solamente se analizan las malas experiencias que vive el colaborador de la empresa, también se identifican y se deben trabajar aquellos aspectos que generan Buena experiencia en el colaborador para que lleguen a ser una experiencia “wow” o excepcional dentro del estudio.

En el caso de esta empresa, se identificó lo siguiente

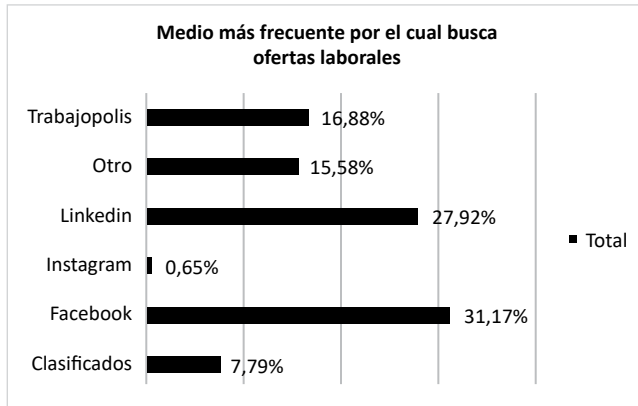
**Cuadro 3.3. Aspectos que Generan una Buena Experiencia en el Colaborador**

Aspectos que generan una buena experiencia en el colaborador
<ul style="list-style-type: none"><li>• Publicaciones de vacantes en plataformas</li><li>• Respuesta de envío de CV</li><li>• Entrevistas fluidas y amenas</li><li>• Contacto con el colaborador</li><li>• Comunicación e informar al colaborador</li><li>• Preocupación por el colaborador</li><li>• Feedback de la evaluación de desempeño</li></ul>

#### 4. Análisis Externo

Este análisis se debe realizar para poder identificar aspectos que toman en cuenta las personas que alguna vez podrían llegar a ser colaboradores de la empresa, esto con el fin de poder generar mayor presencia en el mercado laboral y la empresa llegue a ser reconocida no sólo por los servicios o productos que brinda, sino también por la gran experiencia que tiene el colaborador dentro de ella.

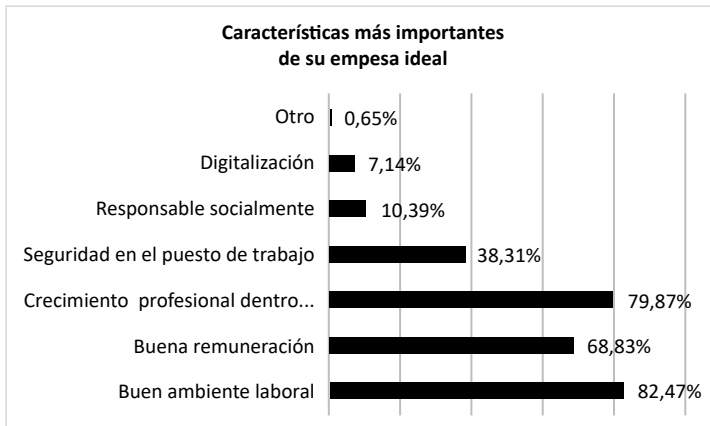
A continuación, se muestra un análisis de los resultados más relevantes de este estudio.

**Gráfico 4.1. Medio más frecuente por el cual buscan ofertas laborales**

Fuente: Encuesta aplicada

Los tres principales medios por los cuales las personas buscan ofertas laborales son Facebook, LinkedIn y Trabajopolis. Estos

son los que deben ser más utilizados por las empresas para hacerse conocer y generar mayor presencia.

**Gráfico 4.2. Características más importantes que debe tener la empresa ideal**

Fuente: Encuesta aplicada

Las opciones que se le dio al encuestado fueron:

1. Digitalización
2. Responsable socialmente
3. Seguridad en el puesto de trabajo
4. Crecimiento Profesional dentro de la empresa
5. Buena remuneración
6. Buen ambiente laboral

Aquellas características que la empresa debe tener para poder atraer al nuevo talento son demostrar que tiene un buen ambiente laboral, ofrecer crecimiento profesional y una buena remuneración.

## 5. Implementación de la Estrategia de Employer Branding

Esta estrategia está basada en las buenas prácticas de recursos humanos, las cuales son métodos de trabajo de otras empresas que pueden ser replicadas bajo el concepto de “ganar – ganar” (ganar para el colaborador y ganar para la empresa) a través de las 5 dimensiones de la encuesta de Great Place To Work.

El fin de la implementación de esta estrategia es poder subsanar los puntos de dolor que se han identificado, impulsar los aspectos que generan una buena experiencia en el colaborador y que en un futuro se pueda ingresar al Ranking de Great Place To Work, de tal manera que la empresa se vuelva atractiva en el mercado laboral y así poder atraer al mejor talento. Para lograr este objetivo, se relacionaron los puntos de contacto y las dimensiones de la encuesta de Great Place To Work de la siguiente manera:

**Cuadro 5.1. Dimensiones de Great Place To Work y Puntos de Contacto**

Dimensión GPTW	Puntos de contacto
Credibilidad e Imparcialidad	Proceso de Reclutamiento y Selección
Camaradería	Proceso de Inducción
Respeto y camaradería	Relaciones Intralaborales
Imparcialidad	Remuneración
Credibilidad	Calidad de servicio de otras áreas
	Calidad de servicio de Talento Humano
	Análisis y descripción de puestos
Orgullo	Recomendación

## 5.1. Plan de Acción y Socialización

El plan de acción que se muestra a continuación, son las acciones a tomar para poder subsanar los puntos de dolor identificados, así mismo, se detallan las fechas tentativas en las que se procederá a realizar dichas actividades propuestas.

### 5.1.1. Análisis de la Dimensión Credibilidad

Esta dimensión se relaciona con los puntos de contacto Análisis y Descripción de Puestos, Calidad de Servicio de Otras Áreas y Calidad de Servicio del Área de Talento Humano, esta dimensión describe cómo percibe el colaborador a la empresa, sus procesos y a sus líderes.

#### 1. Análisis y descripción de puestos

**Cuadro 5.2. Plan de acción: Análisis y descripción de puestos**

Actividad	Objetivo	Tiempo asignado	Resultado esperado
Realizar un análisis de puestos	Contar con las tareas detalladas, específicas y actualizadas	Junio-Agosto	Mayor eficiencia y productividad

- Se requiere realizar un análisis de puestos donde se puedan detallar de mejor manera las tareas de los colaboradores, eso mismo se tiene que publicar en la plataforma de la empresa para que puedan tener un mejor acceso al mismo.

## 2. Calidad de servicio de otras áreas

Cuadro 5.3. Plan de Acción: Calidad de servicio de otras áreas

Actividad	Objetivo	Tiempo asignado	Resultado esperado
Buzón de quejas y sugerencias	Detectar aquellas falencias a la hora de brindar el servicio al cliente interno a través de un formulario en Google Forms	Enero-Diciembre	Mejora en el servicio al cliente interno
Implementar un canal formal de comunicación entre áreas (Correo corporativo)	No existan desviaciones en la comunicación entre áreas	Junio	Canal de comunicación establecido
Incentivar al conocimiento de las Descripciones de Puestos	Conocimiento de las tareas que tiene que desempeñar cada colaborador	Enero-Diciembre	Mayor productividad
Revisión de los procesos de las áreas	Detección de movimientos innecesarios y/o burocracia en los procesos	Junio-Diciembre	Procesos más eficientes
Incentivar el orden en las áreas	Ordenar los procesos y/o espacio físico de las áreas	Junio-Diciembre	Procesos más eficientes y mejor espacio del trabajo
Incentivar a la autonomía de los colaboradores	Autonomía en el trabajo	Enero-Diciembre	Mayor productividad

- El buzón de quejas y sugerencias es un formulario virtual anónimo que siempre estará abierto a los colaboradores, donde ellos puedan brindar sugerencias acerca del servicio que brindan las áreas con las cuales se relaciona constantemente, este será revisado por el área de Talento Humano cada mes.
- Actualmente, los colaboradores de la empresa cuentan con un correo corporativo, sin embargo, se pretende que este sea el canal oficial de comunicación en la cual quede registrado cualquier tipo de conversación, órdenes o pedidos en la bandeja de entrada, este mismo servirá como prueba en caso de existir algún problema de comunicación, así mismo se pretende eliminar todo tipo de desviaciones en la comunicación como ser, pedidos u órdenes por WhatsApp, mensajes de texto, llamadas o cualquier otro medio de comunicación.
- El incentivo a que los colaboradores conozcan sus Descripciones de Puestos se dará mediante comunicaciones mensuales a través del correo corporativo y grupo de WhatsApp de la empresa, de igual manera se realizará para el incentivo del orden de las áreas.
- La revisión de los procesos de las áreas se realizará con el Gerente de cada área y el encargado de velar por la calidad de servicio en la empresa, mediante un relevamiento de información acerca de los procesos de las áreas y cómo se realizan.
- El incentivo a la autonomía de los colaboradores se realizará mediante charlas mensuales a los gerentes de áreas y jefes inmediatos, así mismo se enviarán comunicados a través del correo corporativo, incentivando a los colaboradores a trabajar con autonomía.

### 3. Calidad de servicio que brinda Talento Humano

Actividad	Objetivo	Tiempo asignado	Resultado esperado
Contacto de cercanía con colaboradores	Escuchar los requerimientos de los colaboradores	Enero-Junio / Julio-Diciembre	Mejor ambiente laboral y de equipo
Implementación de la "semana aniversario"	Festejar el aniversario de la empresa con actividades extras y premios incentivando el trabajo en equipo con temáticas diferentes	Abril	Compromiso y sentimiento de equipo
Implementar "Día a día en la empresa"	Compartir en redes sociales el día a día de la empresa, generando una fuerte presencia de la empresa en las mismas	Enero-Diciembre	Presencia en redes sociales
Programa de Reciclaje	Generar un programa de reciclaje de hojas utilizadas en la oficina	Enero-Junio	Empresa socialmente comprometida
Reunión de feedback con cada colaborador	Brindar el respectivo feedback a cada colaborador después de su Evaluación de Desempeño	Enero/Julio	Mayor productividad y alcance de objetivos
Evaluación 360°	Evaluación completa del colaborador por sus pares y retroalimentación más completa	Junio-Agosto	Confianza entre colaboradores de un área

- El contacto de cercanía con los colaboradores se realizará mediante llamadas que se harán a todos los colaboradores de la empresa, así se podrá relevar información acerca de sus necesidades y cómo se sienten en la empresa, generando un sentimiento de pertenencia a la misma. Se realizará 2 veces al año.
- La implementación de la "Semana Aniversario" de la empresa, se realizará mediante festejos y actividades en equipo que durarán el mes de aniversario de la empresa, en este caso en abril. Se realizará una actividad en equipo por semana, formando grupos de 10 personas al azar de las diferentes áreas, se fomentará al trabajo en equipo y unión de los colaboradores.
- La implementación de la actividad "Día a día en la empresa" se dará con el fin de generar presencia en las redes sociales de la empresa y despertar la curiosidad o interés de personas externas para que conozcan o investiguen acerca de la compañía, así mismo se podrá fomentar el compromiso de los colaboradores actuales.
- El programa de reciclaje se realizará en unión con empresas que compren hojas de papel, cartones y plástico usados, ya que en la oficina se genera mucho desperdicio de papel a pesar de que se estén digitalizando muchos documentos e información.
- Se programarán reuniones con cada colaborador y jefe de área o gerente en las cuales se brindará el respectivo feedback al colaborador después de tener los resultados de su Evaluación de Desempeño, esto con el fin de que tengan conocimiento en que tienen qué mejorar para poder alcanzar los objetivos planteados.
- La evaluación 360° es con el fin de crear un ambiente de

confianza entre los colaboradores, donde exista retroalimentación más completa y así mejorar el desempeño del colaborador.

### 5.1.2. Dimensión Camaradería

La dimensión camaradería se relaciona con el punto de contacto del Proceso de Inducción ya que indica el sentimiento de familia y equipo que existe en la empresa.

## 1. Proceso de Inducción

**Cuadro 5.4. Plan de Acción: Proceso de Inducción**

Actividad	Objetivo	Tiempo asignado	Resultado esperado
Creación de un programa de Inducción	Mejorar la experiencia del colaborador en el proceso de inducción	Mayo	Inducción completa
Capacitar a los colaboradores que realizan la inducción	Entrenadores capacitados para transmitir sus conocimientos a los nuevos colaboradores	Mayo	Eficiencia en el entrenamiento del nuevo colaborador
Implementación de un kit de bienvenida al nuevo colaborador	Generar un sentimiento de bienvenida al nuevo colaborador	Enero-Junio	Compromiso del nuevo colaborador
Seguimiento a colaboradores recién incorporados	Seguimiento de las necesidades de los nuevos colaboradores	Enero-Diciembre	Confianza en el colaborador (inducción)
Coordinación con otras áreas para el ingreso de colaboradores	Brindar al colaborador los equipos necesarios y un espacio físico óptimo para comenzar con sus labores	Enero-Diciembre	Productividad y compromiso

- El programa de inducción es un programa que tiene como fin mejorar la experiencia del colaborador en dicho proceso, consiste en una semana de capacitaciones y entrenamiento, tanto técnicas como generales de la empresa, así mismo darles el tiempo necesario para que se adapten al cambio y puedan empaparse de la información necesaria para cumplir con sus funciones.
- La capacitación a los colaboradores que brindan inducción o entrenamiento consiste en realizar cursos o talleres de técnicas de enseñanza, que se encuentran en la plataforma Udemy.
- El kit de bienvenida se dará al colaborador una vez que ingrese a la empresa, que incluye el siguiente material: Polera, agenda, dos bolígrafos, toma todo y una taza personalizada, esto viene en una caja para mayor comodidad del colaborador.
- El seguimiento a nuevos colaboradores se realizará durante el primer mes de inicio de la relación laboral mediante llamadas semanales por un integrante del área de Talento Humano para recabar información acerca de su primer mes de trabajo y las necesidades o dudas que le surjan al colaborador durante ese tiempo.
- La coordinación se dará a través de los canales formales de comunicación de la empresa, esto se realizará días antes de la vinculación del nuevo colaborador, con el fin de tener todos los equipos necesarios que necesitan para que pueda empezar su primer día de trabajo.

### 5.1.3. Dimensión Imparcialidad

La dimensión Imparcialidad se relaciona con el punto de contacto de Remuneración

ya que indica que la toma de decisiones tiene que ser de manera justa en ausencia de la discriminación y/o preferencias.

## 1. Proceso de Remuneración

Cuadro 5.5. Plan de Acción: Proceso de remuneración

Actividad	Objetivo	Tiempo asignado	Resultado esperado
Convenio con un Catering de Almuerzos Saludables	Beneficiar al colaborador con un almuerzo completo y saludable a un menor precio	Junio	Mayor productividad durante el día
Implementar un área de descanso al aire libre	Generar un ambiente donde el colaborador pueda descansar después de tener un día largo de trabajo	Junio-Diciembre	Disminución del estrés en el ambiente
Cursos de bienestar organizacional y manejo del estrés gratuitos	Brindar al colaborador una opción para tratar el estrés del trabajo	Julio	Colaboradores más productivos y un ambiente de trabajo más ligero
Incentivar a utilizar las plataformas de descuentos y capacitaciones que brinda la empresa	Generar un mayor uso de estas plataformas por parte de los colaboradores	Enero-Diciembre	Colaboradores satisfechos con los beneficios no económicos que se les brinda
Reconocimientos por buen desempeño	Generar reconocimientos por buen desempeño por parte del jefe inmediato y que el colaborador se sienta importante en la empresa	Enero-Diciembre	Colaboradores motivados

- El convenio con el Catering de Almuerzo Saludable lo pagará el colaborador a través de un descuento en la planilla de sueldos, esto no será obligatorio, se realizará el descuento a todos los colaboradores que accedan a este beneficio.
- El área de descanso al aire libre se realizará en el área verde que tiene la empresa, con el fin de crear un ambiente en donde el colaborador pueda recargar energías, se pondrán sillas y mesas de metal junto con toldos o sombrillas para combatir el calor de la ciudad.
- Los cursos de bienestar organizacional y manejo del estrés se darán a través de la plataforma Udemy, donde los colaboradores que deseen acceder a estos cursos puedan solicitarlos y disfrutar de este beneficio.
- El incentivo al uso de plataformas de descuentos y capacitaciones se realizará mediante comunicaciones enviadas a través del correo corporativo y grupo de WhatsApp de la empresa, así mismo se hablarán de los mismos en cada reunión general de la empresa donde participan todos los colaboradores.
- Los reconocimientos por buen desempeño se darán vía correo y será realizado por el inmediato superior y gerente de área quienes supervisan el cumplimiento de objetivos del área.

### 5.1.4. Dimensión Orgullo

Esta dimensión se relaciona con el punto de contacto de Recomendación ya que

muestra la imagen de la compañía que ellos perciben.

## 1. Recomendación

**Cuadro 5.6. Plan de Acción: Recomendación**

Actividad	Objetivo	Tiempo asignado	Resultado esperado
Crear "Embajadores de Marca"	Incentivar a colaboradores compartir contenido acerca de la empresa en redes sociales	Enero-Diciembre	Empresa reconocida en el mercado laboral

- Los embajadores de marca son empleados que difunden información acerca de la empresa, se busca incentivar a los colaboradores que compartan historias o noticias de la empresa en sus redes sociales, esto se realizará en las reuniones generales donde participan todos los colaboradores de la empresa. En resumen, todas las anteriores actividades servirán para crear a los "Embajadores de Marca" de la empresa, quienes se busca que transmitan la felicidad y satisfacción

que tienen de formar parte de este equipo.

### 5.1.5. Dimensión Imparcialidad y Credibilidad

Ambas dimensiones se relacionan con el punto de contacto de Reclutamiento y Selección ya que indican la percepción que tiene el colaborador de la empresa, el proceso y la decisión final de este proceso necesita ser tomada de manera justa sin discriminación alguna, buscando siempre el mejor talento para la empresa.

## 1. Proceso de Reclutamiento y Selección

**Cuadro 5.7. Plan de Acción: Proceso de reclutamiento y selección**

Actividad	Objetivo	Tiempo asignado	Resultado esperado
Crear una fuerte presencia en redes sociales y plataformas de reclutamiento como ser LinkedIn, Trabajapolis y Facebook	Hacer conocer el nombre de la empresa y que llegue a todas las edades	Enero-Diciembre	Ser reconocidos en el mercado laboral
Creación de un perfil del candidato ideal	Tener un perfil general que ayudará con la búsqueda del candidato ideal para la empresa	Enero-Diciembre	Proceso de selección optimizado
Capacitación a jefes y gerentes sobre cómo realizar entrevistas de trabajo	Crear una mejor experiencia del proceso para el candidato en la entrevista	Enero	Mejor experiencia en la entrevista laborales
Creación de un programa de pasantías "Trainee Xperience"	Capacitación al nuevo talento joven que se volverán futuros colaboradores	Marzo	Atracción de talento joven y nuevas perspectivas

Participación en ferias universitarias	Hacer conocer la empresa a jóvenes universitarios		Atracción de talento joven
Creación de un correo exclusivo de postulaciones	Mejor organización de las postulaciones que llegan a la empresa	Abril	Proceso de selección optimizado
Generación de respuesta en caso de que el candidato no quede seleccionado	Mejorar la experiencia del candidato en el proceso de selección	Enero-Diciembre	Mejor experiencia en el proceso para los candidatos

- Según la encuesta llevada a cabo, se pudo detectar que las plataformas más usadas para la búsqueda de ofertas laborales son LinkedIn, Trabajopolis y Facebook, se busca incentivar la presencia en esas redes junto al área comercial que es la que maneja la página de Facebook y LinkedIn de la empresa.
- La creación de un perfil del candidato ideal es la recopilación de aquellas características y/o competencias llamadas “soft skills” generales que se busca en un candidato y difundirlo a los gerentes y/o jefes inmediatos de los colaboradores, lo cual facilitará y hará óptimo el proceso de selección.
- Se realizarán capacitaciones acerca de técnicas para realizar entrevistas laborales a través de la plataforma Udemy a todos los gerentes y jefes de la empresa.
- El programa de pasantías “Trainee Xperience” es un programa de prácticas laborales dirigidas a estudiantes y/o egresados de las diferentes universidades de Bolivia, tiene duración de un año en donde el estudiante o egresado podrá ser entrenado para en un futuro poder ingresar a la empresa como colaborador.
- Se busca que la empresa participe en ferias universitarias donde se ofrecerá el programa de pasantías mencionado anteriormente, buscando llamar la atención del talento joven que existe en el país.
- Se busca que el proceso de reclutamiento y selección sea el óptimo, es por ello que se creará un correo exclusivo para recibir postulaciones.
- Con el fin de mejorar la experiencia del candidato a la hora de participar en el proceso de selección, se le hará conocer que sí o no fue seleccionado o ya no seguirá avanzando en el proceso de selección, dándole una retroalimentación acerca de su desenvolvimiento en el mismo.

### **5.1.6. Dimensión Respeto y Camaradería**

Ambas dimensiones se relacionan con el punto de contacto de Relaciones Intralaborales ya que indica cómo es la relación del colaborador con sus pares y los líderes de la empresa y cómo estas relaciones son percibidas por él.

## 1. Relaciones Intralaborales

**Cuadro 5.8. Plan de Acción: Relaciones intralaborales**

Actividad	Objetivo	Tiempo asignado	Resultado esperado
Realizar confraternizaciones con el equipo 1 vez al mes	Generar confianza entre el equipo y el inmediato superior	Enero-Diciembre	Confianza Colaborador-Jefe
Presentes a los cumpleaños del mes	Generar compromiso	Enero-Diciembre	Mejor ambiente laboral y de equipo
Realizar desayunos en grupos de 5 personas de diferentes áreas con el gerente de la empresa	Generar mayor confianza con los líderes y que los líderes puedan conocer a los colaboradores de la empresa	Enero-Diciembre	Confianza en los líderes
Realizar una confraternización general con toda la organización	Incentivar un mejor ambiente en la empresa	Diciembre	Mejoría en las relaciones y el ambiente

- Estas confraternizaciones con el equipo se realizarán una vez al mes, el área elegirá entre desayuno, almuerzo o cena, esto con el fin de promover la cercanía entre los colaboradores de un mismo equipo.
- Los presentes que se les entregarán a los cumpleaños será una tarjeta con un llavero personalizado. Se realizará la entrega en la oficina si es que el trabajador se encuentra en la misma o puede pasar a recogerlo en caso de que no se encuentre en el lugar de trabajo, adicional a eso se enviará una felicitación vía correo corporativo y grupo de WhatsApp de la empresa.
- Para los desayunos con el Director General, se tomará al azar a 5 personas de las diferentes áreas que compartirán un desayuno con él, esto con el fin de incentivar a la cercanía entre el líder y los colaboradores. Este desayuno se realizará una vez al mes.
- La confraternización general de toda la empresa será a fin de año, la actividad la definirá el área de Talento Humano y el Director General. Esta actividad es con el fin de poder compartir un espacio entre todos los colaboradores.

### 5.2. Beneficios de la Estrategia

La estrategia de Employer Branding genera una serie de beneficios tanto para el colaborador como para la empresa, entre ellos tenemos los siguientes:

1. Beneficios para el colaborador
  - a. Mejor ambiente laboral.
  - b. Sentimiento de pertenencia a la empresa.
  - c. Mayores beneficios no económicos.
  - d. Incremento de la confianza entre pares y colaborador-jefe.
  - e. Cercanía al líder de la empresa.
  - f. Disminución del estrés laboral.
  - g. Desarrollo profesional.
  - h. Reconocimiento por buen desempeño.
  - i. Mayor interacción entre compañeros de otras áreas.
  - j. Incremento de los niveles de motivación y satisfacción.
2. Beneficios para la empresa
  - a. Ingresar al Ranking de Great Place To Work Bolivia.

- b. Mejora en la experiencia que tiene el colaborador en la empresa.
- c. Mayor productividad.
- d. Mejora en la retención del personal.
- e. Procesos de reclutamiento y selección óptimos.
- f. Aumento de la satisfacción del cliente interno con los servicios que se le brinda.
- g. Refuerza la imagen y presentación de la empresa.
- h. Aumento en el índice de recomendación de la empresa.

## 6. Conclusiones y Recomendaciones

Del proyecto se puede concluir lo siguiente:

- Para poder determinar la experiencia que tiene el colaborador dentro de una empresa se debe hacer un análisis interno, en el cual se deba recabar toda la información acerca de lo que ha vivido el colaborador dentro de la empresa.
- Dentro del mapeo de la experiencia del colaborador dentro de la empresa que se analizó para este proyecto, se pudo identificar que el punto de dolor más crítico es la calidad de vida que brindan las otras áreas dentro de la empresa.
- Las principales fuentes que utilizan las personas para búsqueda de ofertas laborales son Facebook, LinkedIn y Trabajopolis, a través de las cuales también les gustaría tener información de la empresa. De igual manera, las características que buscan las personas en una empresa son: buen ambiente laboral y oportunidades de crecimiento profesional.

De igual manera se recomienda los siguiente:

- Los tiempos van cambiando y las tendencias para generar compromiso en los empleados también cambia, se recomienda estar atentos a estos cambios y así implementar nuevas acciones que puedan crear valor en el colaborador y generar una mejor experiencia dentro de la empresa.
- Una de las fuentes muy importantes para hacer conocer a la empresa en el medio externo, hacer conocer sus valores y cultura, son las redes sociales. Se recomienda hacer uso de estas, así incrementar la presencia en redes y poder atraer al mejor talento generando orgullo de pertenencia por parte de los colaboradores.
- Se recomienda hacer seguimiento a las estrategias planteadas, generar una tabla en donde se pueda ver la evolución de los puntos de dolor que se identifiquen en el mapa de la experiencia del colaborador.

## 7. Referencias bibliográficas

- Aguado, M., & Jiménez, A. (2017). *Empresas que dejan huellas*. España: Almuzara.
- Alles, M. (2008). *Comportamiento Organizacional*. Argentina: Granica.
- Alles, M. A. (2014). *La marca Recursos Humanos*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Ediciones Garnica.
- Camacho, M. M. (30 de Septiembre de 2021). *Acsendo*. Obtenido de <https://blog.acsendo.com/employer-branding/>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos 9ª edición*. México: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2018). *Comportamiento Organizacional*. México: McGraw Hill.

*Great Place To Work*. (19 de marzo de 2019). Obtenido de <https://greatplacetowork-cayc.com/como-funciona-el-modelo-great-place-to-work/>

*Great Place To Work*. (2020). Obtenido de <https://greatplacetowork.com.mx/quienes-somos/>

IZO. (31 de octubre de 2018). Obtenido de <https://izo.es/experiencia-de-empleado-o-recursos-humanos/>

Mondy, W. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. Naucalpan de Juárez, Estado de Mexico: Prentice Hall.

Pacheco, G., Murillo, H., & Vidal, P. (2017). *Branding Corporativo*. Manabí: Mar Abierto.

Paredes, R. F. (25 de Octubre de 2019). Employee Journey Maps ¿Qué son y como implementarlos? (C. Humano, Entrevistador) Obtenido de Capital Humano: <https://www.capitalhumano.com.co/gestionalento/employee-journey-maps-que-son-y-como-implementarlos/>

Robbins, S. P., & Judge, T. J. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.

Rodríguez, M. (16 de abril de 2019). IZO. Obtenido de <https://izo.es/puntos-de-dolor-clientes/>