



**UNIVERSIDAD
SERGIO ARBOLEDA**

Escuela de Postgrados

Mejoramiento de la ruta de experiencia del colaborador aplicada a una CCF

Especialización en Gerencia del Talento Humano

PO: 001

22 · 01 · 25

**Valentina Hernández Puentes
Norma Herrera Pineda
Daniela López Lamprea
Vanessa Meneses Taborda**

CARTA DE AUTORIZACIÓN DEL AUTOR PARA LA REPRODUCCIÓN, COMUNICACIÓN PÚBLICA, PUESTA A DISPOSICION, PRÉSTAMO Y OTROS DE TRABAJO DE GRADO

Fecha: 2022/01/25

Ciudad: Bogotá D.C.

Nosotras, Valentina Hernández Puentes, Norma Constanza Herrera Pineda, Daniela Catalina López Lamprea y Vanessa Meneses Taborda: identificadas con cedula de ciudadanía N°1.032.494.925 , N°1.030.551.351, N°1.014.222.310, y N° 1.018.493.373 de Bogotá, autoras del trabajo de grado titulado Mejoramiento de la ruta de experiencia del colaborador aplicada una CCF, presentado y aprobado con fecha 2022.01.25 como requisito para optar al título de Especialista en Gerencia de talento humano, **AUTORIZAMOS** a la Universidad Sergio Arboleda para que respecto al trabajo de grado, y para los efectos académicos propios de la misma, realice:


1. La reproducción, divulgación y comunicación pública, adaptación y transformación de la misma.
2. La consulta y préstamo, sin ánimo de lucro, del trabajo de grado a usuarios de la misma, a través de copia física o en formato digital desde Internet, Intranet, etc., y en general para cualquier formato conocido o por conocer.
3. La puesta a disposición de usuarios internos (o externos), bien a través de la página web de la institución educativa, de la Biblioteca Central y en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad. De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, los autores conservan los derechos morales sobre el trabajo de grado, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

En constancia firma,

Nombres y apellidos NORMA CONSTANZA HERRERA PINEDA

Documento de identidad 1.030.551.351 DE BOGOTÁ


E-mail Normiok_88@hotmail.com

Firma del estudiante 

Nombres y apellidos DANIELA CATALINA LOPEZ LAMPREA

Documento de identidad 1.014.222.310 DE BOGOTÁ


E-mail danikl_112@hotmail.com

Firma del estudiante 

Nombres y apellidos VALENTINA HERNÁNDEZ PUENTES

Documento de identidad 1.032.494.925 DE BOGOTÁ


E-mail valeherpu@hotmail.com

Firma del estudiante 

Nombres y apellidos VANESSA MENESES TABORDA

Documento de identidad 1.018.493.373 DE BOGOTÁ

E-mail Vanessamenesest16@gmail.com

Firma del estudiante 

Universidad Sergio Arboleda

Escuela de Posgrados

Serie Trabajos de Grado

Número 001

Autores: Norma Constanza Herrera Pineda, Daniela Catalina López Lamprea, Valentina Hernández Puentes y Vanessa Meneses Taborda

Tutor Jairo Gracia Acosta

Queda prohibida la reproducción parcial o total de ese material en cualquier medio sin previa autorización del autor(es)

Universidad Sergio Arboleda

Calle 75 No. 14-29.

Teléfono: 325 7500

www.usergioarboleda.com.co

Bogotá D.C.

**MEJORAMIENTO DE LA RUTA DE EXPERIENCIA DEL
COLABORADOR APLICADO A UNA CCF**

Autores

**Valentina Hernández Puentes
Norma C. Herrera Pineda
Daniela C. López Lamprea
Vanessa Meneses Taborda**

Tutor

Jairo Gracia Acosta

**Universidad Sergio Arboleda
Programa de Especialización
Especialización en Gerencia de Talento humano
2022/01/25**

MEJORAMIENTO DE LA RUTA DE EXPERIENCIA DEL COLABORADOR APLICADO A UNA CCF

Valentina Hernández Puentes¹
Norma C. Herrera Pineda²
Daniela C. López Lamprea³
Vanessa Meneses Taborda⁴

Resumen

El **objetivo** del presente trabajo es determinar las necesidades, deseos y momentos claves de la relación laboral para proponer estrategias que permitan mejorar la experiencia del colaborador dentro de una caja de compensación familiar y potencializar el desarrollo de altos niveles de *engagement*. La **justificación** radica en la importancia que representa hoy en día la satisfacción de los colaboradores y la interacción que debe tener toda organización con ellos para lograrla, ya que sin su talento no se alcanzarían los objetivos propuestos ni un crecimiento sostenible.

En el presente *paper*, se desarrolla una **metodología** de investigación, esencialmente de fuente primaria y se recolectarán los datos necesarios para un análisis cuantitativo y desarrollo de estrategias. Una de las principales **conclusiones** es que si se puede aplicar el modelo propuesto y mejorar el *employee experience* en esta organización.

Palabras clave. Experiencia del colaborador, *Engagement*, Ruta de experiencia

Abstract.

The **objective** of this work is to determine the needs, desires and key moments of the employment relationship to propose strategies that allow improving the experience of the collaborator within a family compensation fund and potentiate the development of high levels of engagement. The **justification** lies in the importance that employee satisfaction represents today and the interaction that every organization must have with them to achieve it, since without their talent the proposed objectives and sustainable growth would not be achieved.

In this paper, a research **methodology** is developed, essentially from a primary source, and the necessary data will be collected for a quantitative analysis and strategy development. One of the main **conclusions** is that if the proposed model can be applied and improve the employee experience in this organization.

Keywords. Collaborator experience, Engagement, Path of experience

¹ Especialización en Gerencia de Talento humano. Universidad Sergio Arboleda (en curso). Ingeniera industrial. Universidad Sergio Arboleda. HR Support, Inchcape Colombia, valentina.hernandez@inchcape.com valeherpu@hotmail.com

² Especialización en Gerencia de Talento humano. Universidad Sergio Arboleda (en curso). Administrador de empresas. Politécnico Granacolombiano. Coordinador Novedades y Beneficios. Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio. norma.herrera@colsubsidio.com normiok_88@hotmail.com

³ Especialización en Gerencia de Talento humano. Universidad Sergio Arboleda (en curso). Administrador logístico. UNITEC. Analista de administración de personal II. Excelcredit S.A. dalopez@excelcredit.co danikll_112@hotmail.com

⁴ Especialización en Gerencia de Talento humano. Universidad Sergio arboleda (en curso). Ingeniería industrial. Universidad Sergio Arboleda. Profesional líder SCAP. Secretaría distrital de ambiente, Colombia. vanessa.meneses@ambientebogota.gov.co vanessamenesest16@gmail.com

Introducción

Anteriormente las empresas enfocaban sus esfuerzos y talentos en satisfacer las necesidades del cliente, sin embargo, en los últimos años han entendido la importancia de trascender la relación laboral generando experiencias diferenciales al interior de las organizaciones, lo que motivó al desarrollo de un nuevo modelo de gestión, conocido hoy en día como experiencia del colaborador, el cual representa un nuevo concepto que se puede entender como el método que mide los momentos significativos dentro del ciclo de vida laboral.

Hoy en día, el saber cómo conectar emocionalmente con el colaborador, se ha convertido en una **problemática** para las organizaciones, dado que no todas conocen los beneficios de implementar estrategias eficientes que no solo permitan aumentar la fidelidad y compromiso de los colaboradores y al mismo tiempo generen un factor diferenciador frente a la competencia, sino que también den como resultado un mayor rendimiento laboral y permitan un bienestar emocional a nivel personal.

Por lo tanto, el **problema** en que se centrará el presente *paper* es analizar el estado actual del modelo de gestión de experiencia del colaborador dentro de la Caja de compensación familiar Colsubsidio, teniendo en cuenta cada uno de los momentos trascendentales que marcan la relación laboral dentro de esta organización, para poder proponer estrategias de mejora que permita medirlos correctamente y así poder atraer y mantener el talento.

La **justificación** radica en la importancia que representa hoy en día la satisfacción de los colaboradores y la interacción que debe tener toda organización con ellos para lograrla, ya que sin su talento no se alcanzarían los objetivos propuestos ni un crecimiento sostenible. En algunos casos, se ha podido demostrar que las personas con altos niveles de *engagement*⁵ están más enfocados al logro de resultados, convirtiéndolos en una parte indispensable para cualquier organización que quiere posicionarse en el mercado.

El **objetivo principal** del presente *paper* es determinar las necesidades, deseos y momentos claves de la relación laboral para proponer estrategias que permitan mejorar la experiencia del colaborador de Colsubsidio y potencializar el desarrollo de altos niveles de engagement.

Para lo anterior, se han considerado los siguientes dos **objetivos específicos**: 1. Identificar la percepción actual de la experiencia del colaborador al interior de la organización para establecer los puntos críticos y trabajar en ellos 2. Proponer KPI's que permitan la medición de la nueva ruta de experiencia del colaborador propuesta.

Se desarrollará una **metodología** de investigación esencialmente de fuente primaria y se recolectarán los datos necesarios para un análisis cualitativo y cuantitativo en razón de la interpretación del problema, en donde se realizará una encuesta para conocer la percepción actual de los colaboradores en la organización con respecto a la experiencia al colaborador. Igualmente se recopilará la información necesaria de artículos, libros, entre otros, para lograr cumplir con los objetivos propuestos.

El presente *paper* de investigación está dividido en cinco partes. En la **primera parte** se definirá el concepto de experiencia del colaborador, su evolución, algunos casos de éxito y la definición de *engagement*; en la **segunda parte** se hará una contextualización

⁵ Su traducción literal al español es “compromiso”, en el ámbito laboral se usa para determinar el nivel de compromiso de un empleado hacia la organización a la que pertenece

de la empresa, su perfil organizacional, la población y unidades de negocio. En la **tercera parte** se analizará la documentación existente en la organización sobre Experiencia del colaborador, a través de recolección y análisis de datos. En la **cuarta parte** se darán a conocer las estrategias a proponer con las diferentes variables para tener en cuenta. En la **quinta y última parte** se relacionarán las conclusiones.

1. EXPERIENCIA DEL COLABORADOR (EX)

1.1. Definición

De acuerdo con (Romero, 2018) la **Experiencia del colaborador** o *Employee Experience* (en inglés) se define como la suma de todo lo que observa, siente y vive un empleado a lo largo de su ciclo de vida laboral en la organización y reúne aquellos “hitos claves” o “momentos de verdad” que influyen sobre sus sentimientos, actitudes y comportamientos.

Dadas las diversas lecturas realizadas es importante resaltar que, implementar en las organizaciones la experiencia del colaborador genera incremento en los niveles de *engagement* y así mismo que se dé por sentada la cultura organizacional dando por resultado el mejoramiento del clima laboral dentro de la organización sumado a que nos va a permitir atraer y conservar el talento. Es por esto que debemos tener en cuenta que no basta solamente con implementar la experiencia, el deber ser es que sea un sistema de gestión completo compuesto por indicadores que permita la toma de decisiones derivadas a los resultados.

En esta parte se nombrará algunos aspectos para tener en cuenta a la hora de implementar una ruta de experiencia del colaborador.

1. Definir en la ruta de experiencia, identificando aquellos puntos clave dentro de la relación laboral a abordar.
2. Pensar con ellos y no por ellos.
3. Generar espacios ágiles y digitales “Innovar “.
4. Generar estrategias atractivas y personalizadas.

1.2. Evolución

A medida de los años, se ha querido implementar diferentes dinámicas que quieren hacer referencia que el colaborador es lo más importante. La evolución que ha tenido esta meta ha sido lenta y se ha modificado teniendo en cuenta el tipo de empresa y cada país en que se quiere desarrollar. Hay países que van un paso más adelante y que ya tienen sistemas organizados en el cual evalúan la experiencia del colaborador desde su inicio en la compañía hasta su retiro, estas son mediante métricas exclusivas que lamentablemente son difícil de acoger por la misma cultura.

La evolución de la experiencia del colaborador se divide en lo que las empresas tradicionales tenían y requerían y que se dieron cuenta que no era efectivo; estas tenían en cuenta la fuerza física, conocimientos y experiencias para contratar, lo cual conllevaba a que el colaborador sintiera que su trabajo tenía muy poco valor y tal cual no se sentían comprometidos en su labor.

Actualmente, aunque la experiencia es lo que todavía tiene un porcentaje de importancia, ahora buscan en un colaborador, la disposición, la energía para el trabajo, la mente abierta para los cambios que se pueden enfrentar, las capacidades de negociación y de aprendizaje. De esta manera si el colaborador sabe que buscan más características donde toman en cuenta su crecimiento personal y laboral al mismo tiempo, se sentirán más armoniosos y comprometidos. La experiencia del colaborador actualmente es una necesidad para que las empresas crezcan y sean compañía de valor y de reconocimiento.

1.3. Casos de éxito

El *Employee experience* ha sido implementado con éxito en algunas compañías grandes y reconocidas a nivel mundial, mejorando el ambiente organizacional y el balance de la felicidad de los empleados.

A continuación, nombraremos algunos ejemplos de organizaciones inspiradoras que son una guía para futuras ejecuciones:

- Google: Compañía estadounidense que se especializa en productos y servicios relacionados con internet, software y tecnología, decidió enfocar su *Employee experience* en la conciliación de la vida personal y laboral, un ejemplo fue que se puso en la tarea de detectar que muchas trabajadoras se retiraban después de ser madres, desarrollando un programa de licencias de maternidad que redujo el porcentaje de salidas relacionadas a este factor.
- Apple store: Empresa de tecnología con productos de equipos electrónicos, software y servicios en línea, cuenta con 62.000 empleados a los cuales les encanta trabajar allí al sentirse parte de una comunidad formada a través de una cultura de compañerismo y crecimiento a través de la capacitación y el cambio de roles. Manejan un programa de interesantes incentivos para cumplir su premisa principal que es que todos los empleados deben ser embajadores de la marca.
- Grupo Generali: Empresa española de seguros con operaciones a través de 140 sucursales y filiales en el mundo, creó el “Employee experience & PMO”, un proyecto que permitiera la identificación de los diferentes *journeys* que se daban al interior de la compañía con el fin de diseñar un modelo adecuado que permitiera obtener la información en tiempo real de las interacciones de los empleados a lo largo de su ciclo de vida laboral para actuar oportunamente y generar los cambios necesarios dentro de los procesos.⁶
- BBVA: Entidad bancaria con más de 50 años en el mercado que ofrece servicios financieros en más de 30 países en el mundo, ha centrado su *Employee experience* en la conciliación de la vida personal y profesional, así como en el desarrollo de sus empleados. Cuenta con 1. El plan “Work better & Enjoy life” que pretende lograr el uso eficiente del tiempo y desconexión digital a través de buenas prácticas y medidas de choque, 2. El “B-token”, que es una moneda digital con la cual los empleados pueden “comprar” formación, convirtiendo a cada miembro en el responsable de su desarrollo y trayectoria en la organización.⁷

⁶⁻⁷ (Talent street equipos&talento, 2020)

- Mattelsa: Es una empresa textil, que enfoca sus esfuerzos por transmitir a sus trabajadores su cultura, esto lo hace por medio de pilares que incentivan la calidad de vida de sus trabajadores, 1. Las personas son lo primero. 2. La verdad, ante todo. 3. No hacer lo mejor posible es egoísta. 4. Equipos, no superestrellas. 5. Equilibrio con el planeta. Sumado a que su lugar de trabajo es con metodologías ágiles y flexibles. (Mattelsa, s.f.)

1.4. Engagement

El término surgió en 1990 cuando William A. Kahn estudió las organizaciones que se dedicaban al cuidado de las personas de bajos recursos, enfermas o mayores, identificando los problemas que se generaban y las estrategias para enfrentarlos, refiriéndose al *engagement* como un estado en el cual una persona se entrega física, cognitiva y emocionalmente al papel que desempeña. Ya en 1997, después de haber pasado más de 20 años estudiando el *burnout*, para Maslach y Leiter surge el cuestionamiento sobre si existía una forma en que los empleados pudieran trabajar enérgicamente, con alta dedicación y disfrutando de ello, iniciando diferentes estudios sobre el opuesto al *burnout*, este nuevo concepto (De J. Cardenas Aguilar & Jaik Dipp, 2014).

De acuerdo con Salanova Soria & Schaufeli (2004) el *engagement* es:

Un estado psicológico positivo caracterizado por altos niveles de energía y vigor, dedicación y entusiasmo por el trabajo, así como total absorción y concentración en la actividad laboral. Es un concepto “nuclear” del nuevo movimiento científico de la Psicología Positiva que: (1) a pesar de su “corta vida” ha demostrado tener una base empírica y contrastada a través de la investigación científica, y que (2) es valioso para la Dirección de Recursos Humanos (DRH), debido a que puede optimizarse.

El *engagement* se ha popularizado en el ámbito laboral gracias a los beneficios que trae para cualquier organización la generación de altos niveles de este factor entre sus miembros, incrementando el rendimiento, la innovación, la lealtad y la dedicación. Es un concepto que no tiene una traducción literal de la palabra en inglés, ya que abarca mucho más que solo “compromiso”, se puede definir como el estado mental o vínculo que tiene un colaborador con la organización a la que pertenece, producto de su estado de satisfacción frente a factores laborales, profesionales y personales, y que influye directamente en su comportamiento y esfuerzo en su interior.

2. CAJA COLOMBIANA DE SUBSIDIO FAMILIAR COLSUBSIDIO

2.1. Perfil organizacional

La Caja Colombiana de Subsidio Familiar Colsubsidio, es una corporación de derecho privado sin ánimo de lucro, que pertenece al Sistema del Subsidio Familiar y al Sistema de Protección y Seguridad Social colombiano. Su evolución ha estado marcada tanto por el reconocimiento de las personas como seres integrales con necesidades dinámicas, múltiples e interdependientes, como por las transformaciones que ha tenido el Estado colombiano en el desarrollo de su función social.

En cumplimiento de su misión de generar oportunidades para el cierre de brechas sociales, la Corporación desarrolla su gestión a través del otorgamiento de subsidios y la prestación de servicios sociales.

- ✓ El Otorgamiento de Subsidios lo desarrolla la Caja con los recursos aportados por las empresas para la atención de las poblaciones que por ley son beneficiarias del subsidio monetario y de los fondos de protección social nacidos del 4%, como lo son el subsidio de vivienda de interés social, el régimen subsidiado de salud, la atención integral a la niñez y el fondo para la solidaridad de fomento al empleo y protección al cesante. Así mismo, administra vía convenios y contratos, recursos destinados a programas de desarrollo y responsabilidad social aportados por entes territoriales y empresas nacionales e internacionales
- ✓ La Prestación de Servicios Sociales contemplan los programas que desarrolla la Caja a través de sus unidades: Afiliaciones y Subsidios, Educación, Cultura y Productividad, Recreación y Deportes, Turismo, Vivienda, Crédito y Seguros, Alimentos y Bebidas, Salud, Supermercados y Droguerías.

Misión: Generar oportunidades para el cierre de brechas sociales.

Visión: Ser la empresa social de los colombianos

Valores: Integridad, Respeto, Vocación de Servicio, Diligencia, Innovación, Compromiso Social y Sostenibilidad (Colsubsidio, 2020)

2.2. Talento humano

Colsubsidio entiende que sus colaboradores son los encargados de llevar a la organización al cumplimiento de su misión de cerrar brechas sociales en Colombia y al cumplimiento de sus objetivos. El bienestar integral es primordial y constituye un gran aporte de la Caja, sobre todo en épocas difíciles y retadoras, esta sabe que la diversidad estimula la innovación y contribuye a una sociedad más justa y equitativa, por eso trabaja con talento compuesto por personas pertenecientes a distintas generaciones, estilos de pensamiento y regiones del país, entre otras características. Estas condiciones permiten crear una convivencia armónica en un ambiente positivo, incluyente y de crecimiento para todos sus trabajadores.

Actualmente Colsubsidio cuenta con un talento total de aproximadamente 16.000 trabajadores, de los cuales el 72% corresponde a mujeres y el 28% a hombres, es importante resaltar que todos los trabajadores tienen vínculo directo con la organización la diferencia radica en los diferentes tipos de contrato que se manejan derivado de las unidades de negocio, en donde los Fijos representan un 23%, Indefinidos 75%, y por último los de Obra o Labor un 2%.

Colsubsidio es una organización que trabaja con diferentes grupos generacionales, los cuales están categorizados internamente así: Menores de 20 años (1%), de 21 a 30 años (32%), de 31 a 40 años (37%), de 41 a 50 años (20%) y mayores de 51 años (10%); dadas las cifras se puede identificar que los grupos generacionales de empleados más representativos son los rangos de 21 a 40 años que abarcan una población del (69%).

Por lo anterior la organización enfoca los esfuerzos en tener una Gerencia de Talento Humano solida con un equipo de 120 profesionales, técnicos y tecnólogos, distribuidos en 6 departamentos que contemplan los diferentes frentes de la gerencia, esto hace que

se brinden procesos de calidad, logrando satisfacción laboral con cada uno de sus funcionarios.

2.3. Unidades de negocio

Colsubsidio al ser una caja de compensación es compuesta por La Prestación de Servicios Sociales contemplan los programas que desarrolla la Caja a través de sus unidades: Afiliaciones y Subsidios, Educación, Cultura y Productividad, Recreación y Deportes, Turismo, Vivienda, Crédito y Seguros, Alimentos y Bebidas, Salud, Supermercados y Droguerías.

Esto ha permitido una expansión de sus servicios a nivel nacional, logrando a dar cobertura en 18 departamentos, 60 municipios y 320 puntos de atención en Bogotá.

3. RUTA EXPERIENCIA DEL COLABORADOR EN LA CCF

3.1. Análisis documental

Actualmente la empresa objeto de estudio está iniciando con la implementación formal del sistema de gestión de experiencia al trabajador, en octubre de 2021 se creó dentro de la gerencia de Talento Humano la coordinación de experiencia y servicio, con el fin de trabajar y formalizar el proceso, actualmente cuenta con un *Journey map* en donde se aprecian las siguientes etapas o procesos y sus respectivos momentos:

- **Atracción**
 - Presencia de marca: Información de la empresa al aspirante a través de las diferentes plataformas tecnológicas, eventos, referidos.
 - Convocatoria laboral: Publicación de las ofertas a través de portales de empleo, agencias y/o head hunters.

- **Incorporación**
 - Postulación: El proceso se realiza por medio de las herramientas mencionadas anteriormente
 - Confirmación inicio del proceso: Se realiza a través de una llamada, correo o mensaje de texto, dando la información de los beneficios y las condiciones de la oferta
 - Aplicación de pruebas: Se confirma el inicio de las pruebas y se remite un link con las instrucciones para la aplicación de las mismas
 - Confirmación continuación del proceso: Se realiza a través de una llamada, correo o mensaje de texto
 - Entrevista psicóloga: Entrevista personalizada de manera virtual, donde se confirman las condiciones, estructura de trabajo y la información relevante de la empresa
 - Confirmación continuación del proceso: Se realiza a través de una llamada, correo o mensaje de texto
 - Entrevista jefe inmediato: Se realiza presencial o virtualmente
 - Confirmación continuación del proceso: Se realiza a través de una llamada o correo
 - Estudio de seguridad: Se envía correo electrónico para la firma de la autorización de tratamiento de datos y se comunica con el proveedor para agendamiento

- Exámenes médicos de ingreso: Agendamiento a través de llamada o portal de autogestión y realización de exámenes
- Confirmación candidato seleccionado y envío oferta salarial: Se envía link con aceptación de la oferta salarial y autogestión de documentos en plataforma
- Contratación
 - Citación: Se envía por correo indicando fecha y hora
 - Firma del contrato: Se realiza de forma digital, se hace entrega de usuario aula virtual, carta de bienvenida
 - Afiliaciones: Se realiza de acuerdo a las administradoras a las que está vinculado el trabajador
 - Carnetización: Puede ser en físico o por correo
 - Dotación y EPP: Entrega física
- Adaptación y entrenamiento al puesto de trabajo
 - Día 1 del trabajador: Bienvenida, presentación del jefe y puesto de trabajo, entrega de herramientas
 - Detalle 1 día del trabajador: Entrega kit de bienvenida, presentación y acceso al aula virtual
 - Ruta de entrenamiento: Se hace de forma virtual, se otorga una calificación
 - Inducción detallada al cargo: De forma presencial con el jefe inmediato o persona designada del área
 - Periodo de prueba: El jefe inmediato informa si la persona pasa o no dicho periodo
- Compensación y pago de beneficios
 - Pago del salario: Acceso a la plataforma *Succesfactors*, facilidad de descarga de desprendibles de pago
 - Beneficios: Amplio portafolio de beneficios
- Atención al trabajador
 - Atención al trabajador: Respuesta verbal o escrita a través de PAL línea, chat, Sofi o asesor presencial
 - Novedades: Se realizan a través de *Succesfactors*, PAL línea, Sofi o chat
- Bienestar, seguridad y salud en el trabajo
 - Seguridad industrial:
 - Salud física y mental: Boletín informativo
 - Bienestar y ambiente laboral: Plan de bienestar transversal y focalizado por UES. Atención de temas relacionados con presunto acoso laboral
- Desarrollo y promoción
 - Capacitación general: Con proveedores o internamente a través del aula virtual
 - Capacitación específica: Con proveedores o internamente a través del aula virtual
 - Talentos potenciales:
 - Promoción plan de entrenamiento:
- Reconocimiento
 - Programa periódico de reconocimiento, usando herramientas tecnológicas como *succesfactors*.

- Ceremonia de reconocimiento anual.
- Desvinculación
 - Finalización del contrato: Entrega soporte de finalización cualquiera que sea la causa a jefe inmediato o gestión humana
 - Pago de liquidación
 - Exámenes de retiro
 - Entrevista de retiro: De forma presencial con psicóloga

3.2. Instrumento de medición

Se definió como instrumento de medición una encuesta con el fin de obtener información referente al nivel de satisfacción de los procesos relacionados con el *Employee experience* y la percepción de los trabajadores al interior de la organización.

Esta consta de 12 preguntas, así:

1. Indique su edad
2. ¿Cuánto lleva trabajando en la organización?
3. ¿Conoce los objetivos estratégicos de la organización?
4. De 1 a 5, ¿qué tan relacionado se siente con los objetivos de la organización? (Siendo 1 nada relacionado y 5 muy relacionado)
5. De 1 a 5, ¿Qué tan satisfecho está con su papel y responsabilidad dentro de la organización? (Siendo 1 muy insatisfecho y 5 muy satisfecho)
6. ¿Cada cuánto recibe una retroalimentación de su desempeño por parte de su jefe inmediato?
7. De 1 a 5, ¿qué tan comprometido se siente con la organización? (Siendo 1 muy poco comprometido y 5 muy comprometido)
8. De 1 a 5, ¿qué tanto apoyo siente por parte de la organización hacia el equilibrio entre la vida laboral y personal? (Siendo 1 muy poco apoyo y 5 mucho apoyo)
9. ¿Cree que su cargo es valorado en la organización?
10. ¿Se identifica con la cultura organizacional?
11. Cuando usted piensa en su futuro laboral en el corto plazo, ¿cómo se ve?
12. En términos generales, ¿considera que las políticas de la compañía son adecuadas?, si la respuesta es negativa, ¿tiene alguna sugerencia que quisiera aportar?

3.3. Muestra

La empresa objeto de estudio es una organización que cuenta hoy en día con un promedio de 16.000 trabajadores a nivel nacional. Para la aplicación de la encuesta se realizó un acercamiento con la Gerencia de talento Humano, la cual está conformada por 120 personas, de allí se tomó una muestra de 39 trabajadores que dependen directamente del departamento de nómina y gestión de planta.

3.4. Análisis de resultados

A continuación, se relacionan los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los 39 trabajadores:

Población

Se logra identificar que el 74,5% de la población objeto está dentro del rango de edad denominado “millennials” y que el 33.3% de los encuestados lleva vinculado a la organización 5 años o más. A pesar de que la creencia común es que los “millennials” tienden a moverse fácilmente, podemos evidenciar que esta empresa brinda garantía de estabilidad laboral con beneficios salariales competitivos en el mercado que logran fidelizar a sus trabajadores.

Indique su edad

35 respuestas

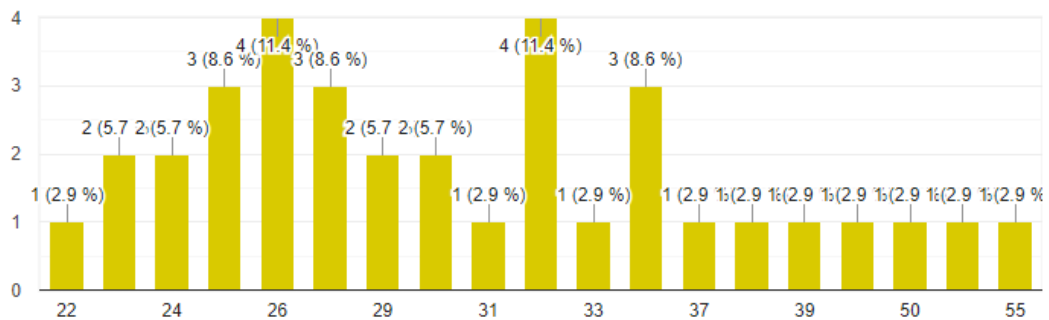


Figura 1: Resultado encuesta aplicada 2021

¿Cuánto lleva trabajando en la organización?

39 respuestas

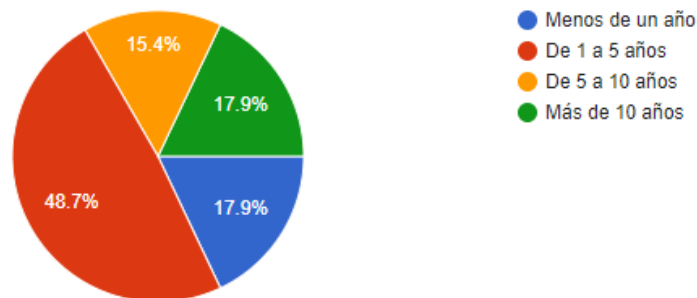


Figura 2: Resultado encuesta aplicada 2021

Objetivos estratégicos

Se evidencia que esta empresa cuenta con una cultura organizacional sólida pues transmite a sus trabajadores sus valores y objetivos estratégicos de forma clara, obteniendo un trabajo en pro al propósito organizacional.

Lo anterior teniendo en cuenta que el 94,9% de los encuestados conocen los objetivos estratégicos, el 89,8% se sienten altamente relacionados con los objetivos, sumado a que el 82,1% se sienten identificados con la cultura organizacional.

¿Conoce los objetivos estratégicos de la organización?

39 respuestas

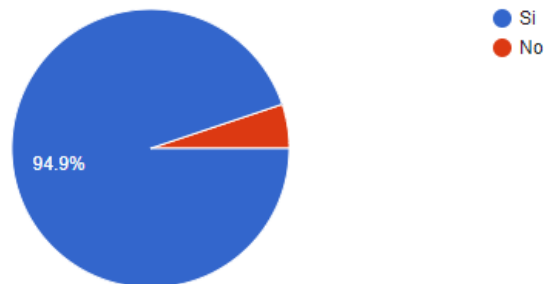


Figura 3: Resultado encuesta aplicada 2021

De 1 a 5, ¿qué tan relacionado se siente con los objetivos de la organización? (Siendo 1 nada relacionado y 5 muy relacionado)

39 respuestas

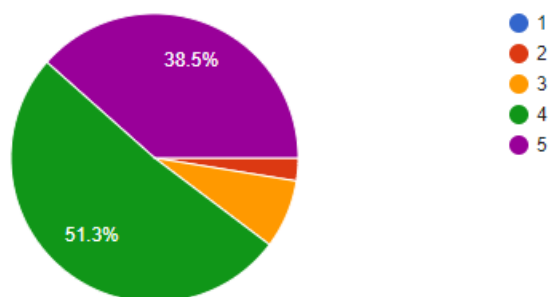


Figura 4: Resultado encuesta aplicada 2021

¿Se identifica con la cultura organizacional?

39 respuestas

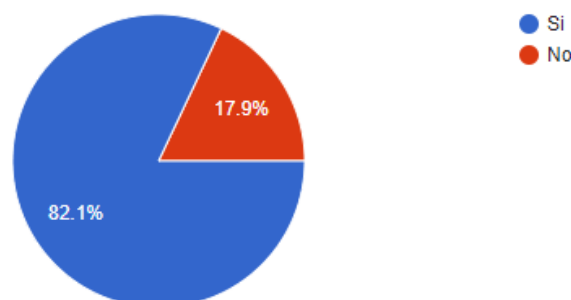


Figura 5: Resultado encuesta aplicada

Percepción de valor

El 89,8% de los encuestados están satisfechos con el papel que desempeñan en la organización y el 79,5% se siente valorado. Por lo anterior podemos deducir que esto

impacta directamente en la generación de un vínculo, compromiso y sentido de pertenencia, lo que permite que se proyecten en un futuro a mediano plazo dentro de la organización, bien sea ejerciendo el mismo cargo o siendo promovidos.

De 1 a 5, ¿Qué tan satisfecho está con su papel y responsabilidad dentro de la organización?
(Siendo 1 muy insatisfecho y 5 muy satisfecho)

39 respuestas

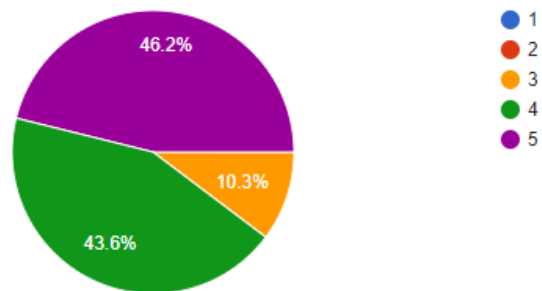


Figura 6: Resultado encuesta aplicada

¿Cree que su cargo es valorado en la organización?

39 respuestas

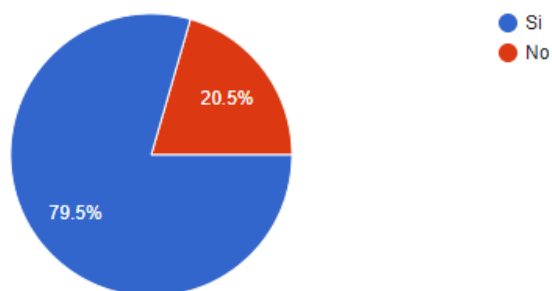


Figura 7: Resultado encuesta aplicada

Cuando usted piensa en su futuro laboral en el corto plazo, ¿cómo se ve?

39 respuestas

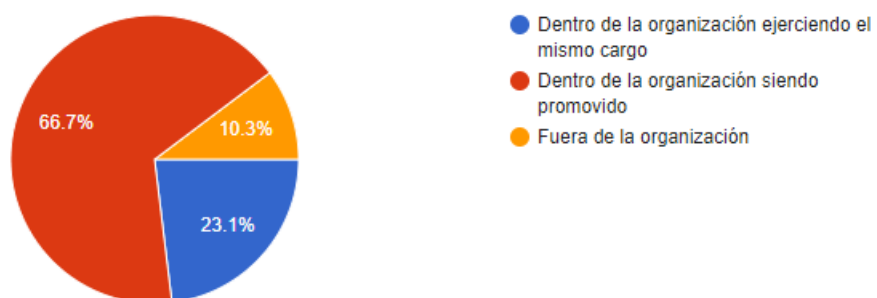


Figura 8: Resultado encuesta aplicada

Compromiso

Dentro de los resultados se ve un alto nivel de compromiso al ubicarse las respuestas en los niveles 4 y 5 dentro de una escala de 1 a 5, resultado muy positivo que puede ir de la mano del nivel de apoyo que sienten por parte de la organización frente al manejo del equilibrio entre la vida personal y laboral.

De 1 a 5, ¿qué tan comprometido se siente con la organización? (Siendo 1 muy poco comprometido y 5 muy comprometido)

39 respuestas

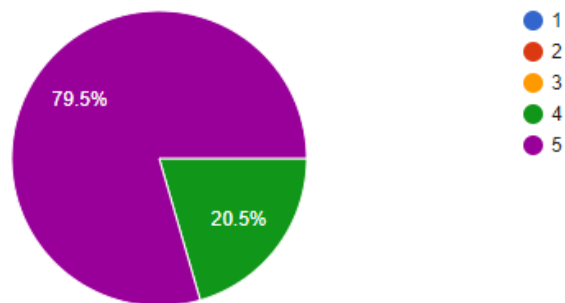


Figura 9: Resultado encuesta aplicada

De 1 a 5, ¿qué tanto apoyo siente por parte de la organización hacia el equilibrio entre la vida laboral y personal? (Siendo 1 muy poco apoyo y 5 mucho apoyo?)

39 respuestas

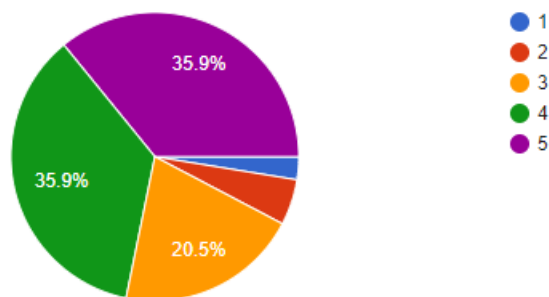


Figura 10: Resultado encuesta aplicada

Feedback

Como aspecto a mejorar se debe generar una iniciativa que permita mejorar el proceso de *feedback* hacia los trabajadores, pues evidenciamos que no hay un tiempo definido que permita una retroalimentación periódica hacia los mismos.

¿Cada cuanto recibe una retroalimentación de su desempeño por parte de su jefe inmediato?

39 respuestas

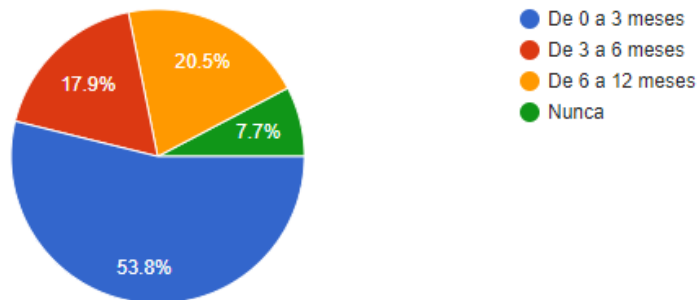


Figura 11: Resultado encuesta aplicada

4. ESTRATEGIAS

4.1. Metodología y estrategias

A través de la información obtenida de diferentes fuentes se logró identificar que actualmente existen cuatro (4) metodologías o herramientas para poder diseñar e implementar el *Employee experience* en cualquier organización:

1. *Employee centricity*: Diseñar políticas y estrategias para cada empleado desde el conocimiento profundo de sus necesidades y expectativas
2. *Employee journey map*: Definir y analizar los momentos claves dentro del ciclo de vida laboral de un trabajador que marcan la experiencia del mismo, identificando sus necesidades y expectativas para poder actuar con el fin de generar un vínculo emocional positivo.
3. *Inbound talent*: Generar propuestas de valor para cubrir las necesidades y expectativas de los empleados. Fases: Atraer – Convertir – Desarrollar y fidelizar - Enamorar
4. Metodologías ágiles: Crear equipos de trabajo para el desarrollo de proyectos para satisfacer las necesidades de los empleados.

Teniendo en cuenta que dentro de la documentación existente en la organización ya existe una maqueta de *journey*, lo que se pretende es usar esta misma metodología para mejorar el diseño existente y lograr una construcción más aterrizada y real del *Employee experience*.

Por lo anterior, se han definido las siguientes etapas en el nuevo *journey* y las estrategias para cada uno de los *touch points*⁸ que las conforman:

⁸ Momentos de contacto o verdad que definen la experiencia de un empleado

Journey Map



Figura 12: Journey propuesto

Atracción y selección:

Las estrategias que se proponen a continuación van en caminadas a incentivar la búsqueda efectiva de candidatos, transmitiendo la marca empleadora, dando por resultado la captación y retención de nuevos talentos, es importante resaltar la importancia que surte el estar a la vanguardia enfocados a procesos de selección ágiles y efectivos.

Dado a lo anterior es importante identificar el nivel de cargo dependiendo la organización y la catalogación de criticidad de cargos, dado a que no es lo mismo reclutar un candidato de la operación a un candidato de alta gerencia, es por esto que la propuesta que se va a describir a continuación tendrá segmentados los procesos con forma a las atribuciones y responsabilidades del cargo.

La segmentación que se propone es la siguiente teniendo en cuenta la empresa objeto del estudio.

- Cargos Operativos soporte: Son los cargos que ejecutan funciones operativas, producción, soporte y de prestación de servicios, se contemplan auxiliares y técnicos.
- Cargos de Ejecución: Son aquellos cargos encargados de análisis de información, para una efectiva ejecución en los procesos. Se contemplan todos los analistas.
- Cargos de Jefatura: Estructuralmente con subordinados (supervisores, coordinadores, jefes)
- Cargos Estratégicos, gerencia media y alta: contempla cargos de jefes de departamento, gerentes, sub directores, director y cargos staff.

Para iniciar con el sub proceso de atracción debemos saber transmitir la imagen organizacional, esto solo se logra con *marketing*, con la página de la empresa con el módulo de ofertas laborales, es importante hacer modelos de publicación de ofertas dependiendo fuente de reclutamiento y marcando la comunicación organizacional para esto es importante la intervención de un profesional en diseño.

Es importante el posicionamiento como una empresa atractiva para trabajar y esto solamente se puede lograr con procesos de diferenciales.

Modelo de oferta:

1 (quienes somos). 2 (propósito organizacional) 3 (Invitación a conformar la organización). 4 (slogan organizacional)
5. Cargo a reclutar
6. Perfil requerido
7. Experiencia requerida
8. Oferta Salarial

Link para postulación

Posterior a que se define el modelo de oferta se debe tener claro lo que se quiere buscar en el candidato y así mismo transmitir, es por esto que proponemos a continuación los factores que de acuerdo al estudio se deben tener en cuenta.

(blog.krowdy, s.f.) A continuación, algunos puntos a tener en cuenta en la implementación de un buen proceso de atracción y selección que transmita experiencia a los candidatos.

- Las ofertas que se lancen deben transmitir la marca empleadora, usando medios no convencionales, que logre ser una empresa atractiva para trabajar.
- Una vez ya el candidato tiene el primer acercamiento es muy importante la calidad del servicio al cliente por medio de la promesa de valor de la organización, debe ser innovador, esto cautiva y convence a los candidatos de querer trabajar en la organización.
- A su vez como fuentes de comunicación se propone hacerlo por medio de redes sociales y la web o página corporativa en la cual debe transmitirse la imagen organizacional.
- La cultura organizacional debe ir encamina a culturas flexibles y dada la pos pandemia a trabajo híbrido, en casa o teletrabajo
- Ofertas salariales atractivas y diferenciales con el mercado
- Alinear empleados y metas personales con el propósito corporativo

Contratación y onboarding:

- Un día antes de entrar a la compañía realizar una sesión en el que se le explique al colaborador cada documento legal que haga parte del contrato
- Sesiones de bienvenida donde se realice una integración con el jefe directo y plataformas o bases que debe usar
- Instrumentos necesarios para entrar como el carnet, kit de bienvenida (dos camisas, vaso térmico, esfero y una libreta), detalle de bienvenida (postre y/o helado para compartir en familia), en la bienvenida a la empresa se invita a un familiar, instrucciones del lugar del trabajo, recorrido sobre el lugar del trabajo y presentación del equipo de trabajo, entre otras.
- Inducciones creativas para la participación de cada colaborador, en la que se manejen herramientas como kahoot.com, *mindmeter*, entre otras.
- Acompañamiento continuo durante un mes en el que pueda realizar preguntas o inquietudes que se le presenten
- Retroalimentación mensual desde el primer día hasta los noventa días

Crecimiento y fidelización:

- Implementación de *one to one* cada dos meses o tres meses incentivando el *feedback* de las funciones de cada colaborador.
- Talleres, cursos y/o capacitaciones para el crecimiento dentro de la compañía.
- Otorgar incentivos según el porcentaje de productividad obtenido semestralmente por cada área.
- Reconocimiento periódico de los trabajadores por medio de las diferentes fuentes de comunicación interna, implementando un marco de desempeño llegando a la estrategia o meta de la compañía
- Trimestralmente realizar una encuesta de *engagement* para identificar oportunidades de mejora
- Plan semilla en el que se promueva personas internas y que todos los empleados tengan las herramientas y capacidades para la promoción.
- Salario competitivo de acuerdo al mercado

Desarrollo y bienestar personal:

- Una vez la persona ha sido captada y fidelizada en la organización es importante que la empresa indague en los siguientes temas a través de encuestas o entrevistas personalizadas a los trabajadores:
 - Conocimiento del entorno personal, ¿con quién convive? ¿Qué hace en su tiempo libre? ¿Cuáles son sus pasatiempos?
 - Conocimiento del entorno cultural de la empresa, ¿qué actividades se pueden desarrollar dentro de la compañía que permita el crecimiento de la persona? Trabajo social, actividades
 - Aspiraciones y sueños de los empleados
- Manejo de horarios flexibles y teletrabajo
- Otorgamiento de tiempo cuando ocurren acontecimientos a nivel personal: nacimientos de hijos, fallecimientos familiares cercanos, grado, boda, etc.
- Espacios de formación que permitan un crecimiento a nivel personal
- Portafolio de beneficios: Auxilios, convenios con terceros, créditos educativos o de vivienda, acceso a servicios de rutas o guardería para los hijos, etc.

Offboarding: Proceso de desvinculación

- Guía de retiro dirigida al líder para el manejo adecuado del proceso
- Entrevistas de retiro de cada colaborador en el que se evalué los motivos repetitivos para entrar a evaluar cada área y mejorar el proceso.
- Carta de agradecimiento y publicación interna
- *Feedback* por parte del ex trabajador
- Kit de despedida dependiendo el motivo de retiro

4.2. KPI's

Igualmente, se genera una propuesta de diferentes KPI's o indicadores para la medición de la efectividad de las estrategias a medida de su aplicación:

Reclutamiento y selección

- *Turn over*: Personas que no superan el PP / Total personas contratadas
- Índice aceptación oferta: Ofertas aceptadas / Ofertas realizadas
- Índice de satisfacción del candidato
- Tiempo de contratación

Contratación y onboarding

- Índice de participación
- Índice de satisfacción del acompañamiento
- Contratación efectiva: (Contrataciones fracasadas en los primeros 90 días / Total de contrataciones) *100

Crecimiento y fidelización

- Uso planes de formación: Personas inscritas formación / Total empleados
- Índice de promoción interna: Personas ascendidas / Total empleados
- Rotación de personal: Personas retiradas / Total de empleados
- Rotación voluntaria de empleados con alto desempeño: Personas retiradas de alto desempeño / Total empleados con alto desempeño

Desarrollo y bienestar

- Productividad: Productividad actual / productividad anterior
- Índice de absentismo laboral
- Satisfacción de los empleados: Encuesta
- Competitividad salarial: Salario medio ofrecido / salario medio en el sector
- Uso de beneficios: Personas haciendo uso de beneficios / Total empleados

Offboarding

- Análisis causales de retiro
- Tiempo medio de permanencia en la empresa
- Encuestas de retiro: Total encuestas con resultado negativo / Total retiros

4.3. Programa EX

Por último, se propone la creación de un programa de *Employee Experience* “Programa EX”, consolidado en una sola dependencia de la organización, a través del cual se ejecuten las estrategias propuestas del *journey* y se realice su seguimiento, apoyado en la participación y *feedback* de los trabajadores por medio de la realización de encuestas periódicas.

De acuerdo con (PeopleArt, 2020) se propone el uso de los siguientes indicadores para la medición del éxito del *Employee experience*, a través de una encuesta que abarque la generalidad del proceso:

- Índice de recomendación del empleado: Identificación de empleados promotores y detractores.
- Índices de valoración del esfuerzo: Identificación de la percepción del empleado frente a los esfuerzos realizados por la empresa en pro del mejoramiento de la EX.

- Sentimiento del empleado hacia la empresa: Identificación de los sentimientos actuales del empleado.
- Experiencias “*wow*” y “*flop*”: Identificación de las experiencias positivas que dejan huella o “*wow*” y de las peores experiencias o “*flop*”.

Con lo anterior, se pretende obtener la información veraz para medir el impacto, éxito y/o fracaso de cada estrategia implementada para actuar de manera rápida en la corrección y adecuación de todo el proceso.

5. CONCLUSIONES

- Según la encuesta aplicada a los colaboradores de Colsubsidio, se evidencia que se sienten a gusto en la organización, resultado de los diferentes procesos y esfuerzos de esta que están encaminados a satisfacer las necesidades del trabajador, sin embargo, existen puntos por mejorar como el *feedback* que se le realiza al personal periódicamente ya que es importante establecer una meta en tiempo y efectividad, esta retroalimentación tiene muchas ventajas ya que ayuda a la mejora continua del proceso y del equipo de trabajo
- Afirmamos que es importante interpretar las necesidades, deseos y momentos claves de la relación laboral en cada escalón del trabajador, con el fin de generar estrategias que no solo atribuyan de forma afirmativa sino de forma trascendente cada escalón de experiencia. El *employee experience* es la solución en varios aspectos empresariales, se ha vuelto en la alternativa más viable para hacer sentir importante a los colaboradores, lo cual establece una ventaja competitiva frente a las otras compañías
- A pesar de que la Caja de compensación Colsubsidio cuenta hoy en día con un diseño de un *Journey* del empleado, se identifica que este solo representa los pasos de un trabajador en su ciclo de vida laboral con la misma, aunque en su mayoría los trabajadores de la organización se sienten motivados y reconocidos, existe una falencia dentro del proceso al no evidenciarse una identificación clara de los *touch points* que marcan la relación laboral y que permiten la definición clara de estrategias y planes de trabajo que permitan crear experiencias únicas aumentando el nivel de *engagement* en la organización.
- Por lo anterior, nuestra propuesta fue crear un *journey* más pequeño en el cual, diseñamos estrategias claves a tener en cuenta a la hora de implementarse un modelo de experiencia al colaborador, las cuales son pensadas en el cambio continuo ya que cada vez las necesidades van cambiando y creciendo.

Por todo anterior, concluimos que, si se puede aplicar el modelo propuesto y mejorar el *employee experience* en esta organización.

Bibliografía

- blog.krowdy*. (s.f.). Obtenido de *blog.krowdy*: <https://blog.krowdy.com/porque-es-importante-el-user-experience-en-recursos-humanos>
- Cegid Meta. (s.f.). *Cegid Meta*. Obtenido de <https://www.meta4.es/employee-experience/>
- Colsubsidio Xposable. (s.f.). *Xposable*. Obtenido de <https://www.xposable.com/infografia/abc-del-employee-experience/>
- Colsubsidio, C. C. (2020). *Informe de Sostenibilidad 2020*. Bogotá.
- De J. Cardenas Aguilar, T., & Jaik Dipp, A. (2014). *Engagement ilusion por el trabajo. Un modelo teórico-conceptual*. Red Durango de investigadores Educativos A.C.
- Lisbona, A., Morales, J. F., & Palaci, F. J. (01 de 09 de 2009). El engagement como resultado de la socialización organizacional. *International Journal of Psychology and Psychological Therapy*, 89-100.
- Mattelsa*. (s.f.). Obtenido de 2022 Mattelsa S.A.S: <https://comunidad.mattelsa.net/cultura>
- PeopleArt. (10 de Noviembre de 2020). *Peopleart*. Obtenido de <https://peopleartconsulting.com/como-medir-la-experiencia-del-empleado/>
- Redacción Contact Center Hub. (28 de Agosto de 2019). *CONTACT CENTER HUB*. Obtenido de <https://contactcenterhub.es/el-ejemplo-de-employee-experience-de-apple-store-2019-28-22705/>
- Romero, M. (13 de Junio de 2018). *Employee Experience: ¡Guía, Ejemplos, Infografía y Vídeo!* Obtenido de *Felicidad en el trabajo*: <https://www.felicidadeneltrabajo.es/ideas-para-empresarios/employee-experience-guia-experiencia-empleado/>
- Salanova Soria, M., & Schaufeli, W. (2004). El engagement de los empleados: un reto emergente para la dirección de los recursos humanos.
- Talent street equipos&talento. (19 de Mayo de 2020). *Talent street equipos&talento*. Obtenido de <https://www.equiposytalento.com/talentstreet/noticias/2020/05/19/casos-de-exito-de-experiencia-de-empleado-en-espanya/4061/>



**UNIVERSIDAD
SERGIO ARBOLEDA**

Escuela de Postgrados