



FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

PROGRAMA DE POSGRADOS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

CONSULTORÍA Y ASESORÍA

MPI 713

TÍTULO

Diseño del Journey Map de la experiencia de la persona trabajadora de Garnier & Garnier Desarrollos Inmobiliarios S.A., durante el segundo semestre 2024.

Estudiantes

Indira Bonilla Zamora, 111930887

Marvin Mora Fernández, 109090574

Tutora: Msc. Cristina Cubero Lazo

Lectora: Msc. Karla Telles Campos

Heredia | Enero, 2025.

Declaración personal de buena práctica académica

Declaramos que hemos trabajado bajo buenas prácticas académicas. Esto implica investigación y desarrollo de autoría de las personas estudiantes, ausencia de plagio, utilización de material con referencia de fuente debidamente citada. La elaboración del trabajo final de graduación lo realizamos bajo los más altos estándares de ética respetando los valores que nos definen y el tiempo de quienes están involucrados en esta evaluación.

Honramos la declaración que hemos elaborado como grupo para esta consultoría.

Indira Bonilla Zamora

Marvin Mora Fernández

Índice

Introducción	4
Justificación	5
Objetivos	7
General	7
Específicos	7
Marco conceptual	9
Marco referencial- Estado de la cuestión.....	14
Metodología utilizada para el diagnóstico de la situación actual	18
Análisis de los resultados	35
Conclusiones	75
Recomendaciones	75
Propuesta	78
Plan de Implementación de la Experiencia de la Persona Trabajadora	79
Recomendaciones para una ejecución exitosa del plan	86
Plan de gobernanza	87
Diagrama Gantt del Plan de Implementación de la Experiencia de la Persona Trabajadora	88
Guía de la Experiencia de la Persona Trabajadora	91
Referencias	104

Introducción

En los mercados laborales cada vez es mayor la competencia por las personas con comportamiento ético, que sean competentes y que comulguen con una determinada cultura organizacional. Las empresas, independientemente de sus características, que busquen lograr resultados sobresalientes deben implementar significativos esfuerzos para atraer y fidelizar al mejor talento humano disponible que les permita alcanzar sus propósitos y metas; y este talento espera que la organización se comporte correctamente con él y obre con justicia (Chiavenato, 2011).

Las personas trabajadoras con las habilidades y los atributos adecuados realizarán siempre un trabajo mejor para la compañía (Dessler, 2004). Para las empresas es relevante contratar al personal adecuado, desarrollarlo y proveerle en todo momento experiencias que promuevan su bienestar integral y felicidad.

El desarrollo del talento y el enfoque en el bienestar no solo generan resultados excepcionales, sino que también crean una ventaja competitiva en el mercado laboral. Las empresas deben disponer del mejor talento humano posible lo que implica que se garantice que en todos los puntos de contacto de la compañía con la persona y durante el viaje completo de ésta en la organización (conocido en inglés como employee journey map), desde el reclutamiento hasta la salida, así como todo lo que ocurre en el proceso (SAP Concur Team, 2023), se promueva una grata experiencia.

Para mejorar la experiencia del personal en Garnier & Garnier Desarrollos Inmobiliarios S.A., es fundamental implementar buenas prácticas y adoptar tendencias que promuevan el bienestar, la satisfacción y el compromiso de las personas trabajadoras. También para la empresa se agregará valor mediante la gestión del conocimiento respecto a la experiencia de su personal.

Esta consultoría se estructuró de la siguiente manera: se abordó el planteamiento del problema identificado a través de la auditoría realizada durante mayo a julio del 2024 (Bonilla et al., 2024) y se propuso una metodología para realizar el análisis en cuestión. Después, se amplió sobre los fundamentos que sustentan el tema a desarrollar y el estado actual de la empresa con respecto a estos. Posteriormente, se elaboró el diagnóstico del employee journey map y su relación con la experiencia de la persona trabajadora de Garnier & Garnier Desarrollos Inmobiliarios S.A., con base en encuestas, cuestionarios, entrevistas y grupos focales. Los resultados del diagnóstico sirvieron de insumo para generar la propuesta de un plan de implementación y la guía que mejore el impacto en la experiencia de la persona trabajadora de la organización.

Justificación

Garnier & Garnier Desarrollos Inmobiliarios S.A., es una empresa referente en el sector inmobiliario de Costa Rica. Durante 2023 y 2024 ha recibido reconocimientos como:

- Posición 90 de empresas en 2023 con mejor reputación corporativa según el Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (MERCOS).
- Posición 91 de empresas en 2023 más responsables (ESG) según el Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (MERCOS).
- Posición 88 de empresas en 2024 en atraer y fidelizar talento (MERCOS).
- Una de las empresas con mejor talento humano en 2024 (Revista Summa).
- Ranking 26 dentro del top 100 de empresas líderes en cultura organizacional de América Central y República Dominicana 2024 (Revista Summa)
- Top 6 de las empresas con mejor reputación corporativa en la región en 2024 (Revista Summa).
- Certificación Great Place to Work, con vigencia octubre 2023 a octubre 2024.

A pesar de lo anterior, conforme a los hallazgos de la auditoría realizada en los procesos de Recursos Humanos (Bonilla et al., 2024), la empresa no tiene estructurado el proceso de satisfacción y experiencia de la persona trabajadora. Garnier & Garnier Desarrollos Inmobiliarios S.A. tampoco dispone de un journey map en donde se especifiquen las acciones concretas para garantizar una experiencia positiva a las personas colaboradoras. Esto representa una contingencia pues ante eventuales salidas del Comité Gerencial o del personal de Recursos Humanos se podrían perder las buenas prácticas implementadas por la empresa.

Mediante la elaboración del journey map de la experiencia de la persona trabajadora de Garnier & Garnier Desarrollos Inmobiliarios S.A., se podrá:

- Contribuir a que el proceso de reclutamiento sea más ágil y efectivo.
- Facilitar la integración de las nuevas personas trabajadoras de forma innovadora.
- Fomentar el desarrollo profesional y personal de las colaboradoras y colaboradores.
- Gestionar la salida de las personas de forma positiva, manteniendo relaciones a largo plazo y minimizando el riesgo de que las personas ex trabajadoras se conviertan en detractoras organizacionales.
- Mejorar la experiencia de la persona trabajadora a través de una propuesta de valor atractiva que incorpore buenas prácticas y tendencias.
- Contribuir en la fidelización y el compromiso de las personas.
- Gestionar el conocimiento que ha permitido que la empresa alcance resultados y reconocimientos sobresalientes.

Objetivos

General

- Diseñar la estrategia de implementación del Journey Map de la experiencia de la persona trabajadora de Garnier & Garnier Desarrollos Inmobiliarios S.A., durante el segundo semestre 2024.

Específicos

- Diagnosticar el proceso de la experiencia de la persona trabajadora de Garnier & Garnier Desarrollos Inmobiliarios S.A.
- Determinar los arquetipos diferentes del personal para adecuar la experiencia de la persona trabajadora en la fidelización del personal de Garnier & Garnier Desarrollos Inmobiliarios S.A.
- Diseñar la estrategia del Journey Map que mejore la experiencia de la persona trabajadora de Garnier & Garnier Desarrollos Inmobiliarios S.A.
- Elaborar el plan de implementación que mejore el impacto en la experiencia de la persona trabajadora de Garnier & Garnier Desarrollos Inmobiliarios S.A.

Alcance y limitaciones

Alcance en síntesis:

Elaboración del journey map para el personal de la Gerencia de Proyectos, esto implica 15 personas que ocupan 11 puestos diferentes entre asistencia administrativa, puestos técnicos, profesionales y gerenciales en las áreas de Proyectos, Sostenibilidad, Preconstrucción, Ingeniería y Mercadeo.

El journey map se elaboró usando como referencia el 1er Barómetro Experiencia de Empleado en España (BEX,2018), que consta de 6 fases y 24 puntos de contacto. Para efectos del proyecto, se delimitó a 5 fases y 16 puntos de contacto, conforme se detallan en la Tabla 1.

La elección obedeció a los resultados de las Encuestas de Clima Organizacional de la empresa y el estudio de Great Place to Work, ambos del período del 2023-2024. Asimismo, los elementos que los consultores consideraron suman valor al ciclo de vida del personal y a la organización, partiendo de las demandas actuales y futuras a nivel de mercado.

Tabla 1

Fases y puntos de contacto del Journey Map en estudio.

Fase	Puntos de Contacto
1) Encontrar	1. Búsqueda de información sobre la empresa. 2. Proceso de selección.
2) Entrar	4. Asignación de ubicación y herramientas. 5. Información sobre el puesto y empresa para empezar a trabajar.
3) Crecer	6. Formación/ desarrollo. 8. Gestión del desempeño/ dirección por objetivos. 9. Ongoing feedback. 10. Trabajo en equipo y relaciones. 11. Promoción y/o plan de carrera.
4) Consolidar	13. Reconocimiento. 15. Comunicación de la empresa. 16. Recogida de sugerencias. 18. Organización del trabajo. 19. Situaciones difíciles. 20. Situaciones personales.
6) Salir	23. Comunicación y negociación de salida.

Nota: La numeración corresponde al Modelo de BEX, 2018.

Fuente: Elaboración propia según el Modelo de BEX, 2018.

El alcance incluye, además, la elaboración de los arquetipos de personal y la generación de una guía con recomendaciones de buenas prácticas considerando las

tendencias de mercado para mejorar la experiencia de las y los trabajadores. Así como la propuesta de un plan de acción para la implementación.

El presente proyecto no abarcó la ejecución del plan de acción para subsanar las áreas de mejora en cuanto a la experiencia de la persona trabajadora.

Limitaciones

El plazo para realizar el proyecto de investigación fue una limitante. Por ende, se definieron los puntos de contacto a abordar en el mapa del viaje de la persona trabajadora.

La poca rotación del personal de las áreas en estudio implicó una limitante para obtener información de las fases encontrar (los procesos de reclutamiento y selección), entrar y de los procesos de salida de personal.

Además, otra limitación fue que no participó el 100 % de la muestra en los grupos focales, por la atención que algunas personas debían brindarle a un proyecto de desarrollo inmobiliario en la zona de Guanacaste.

Marco conceptual

Experiencia de la persona trabajadora

De acuerdo con Castillejo la Experiencia del Empleado también conocida como “Employee Experience,” (EX, por las siglas en inglés) o People Experience:

Engloba la totalidad de las interacciones, percepciones y emociones que un colaborador experimenta durante su relación laboral con una organización. Abarca desde el momento inicial en que el empleado entra en contacto con la empresa hasta su desvinculación o proceso de transición. En pocas palabras, es la suma de todas las interacciones que un colaborador tiene en su lugar de trabajo. (2023, p.147)

Se centra en crear un entorno y una experiencia que atraiga, inspire y empodere al personal, donde realicen su mejor labor a la vez que vivan sus mejores vidas (Morgan, s.f.).

Por tanto, se requiere comprender lo que es relevante para las personas y cómo se sienten en su entorno laboral. Con base en el conocimiento de los momentos importantes, se pueden crear condiciones para fortalecer el vínculo emocional, mediante el rediseño de estas interacciones y haciéndolas más agradables. Todo esto implicará impactos positivos directos en el compromiso de la trabajadora y el trabajador, así como en los resultados del negocio: “La Experiencia de Empleado es uno de los factores de mayor impacto en el compromiso y, por tanto, un predictor fundamental de la creación de valor y de la rentabilidad en las organizaciones” (Alcoba y Mora, 2024, p. 2).

Para Jacob Morgan (2017), referido por Alcoba y Mora (2024, p.9), ese compromiso es producto de la experiencia que viven las personas en la compañía, que tiene tres fuentes primordiales: el entorno físico de trabajo y el espacio, la tecnología que el personal posee para realizar un buen desempeño y la cultura que fomenta la empresa por medio de sus valores y de un propósito. A continuación, se describen estas fuentes, según Morgan (s.f., pp.3-5):

- **Cultura:** es lo que siente la persona en la compañía, los valores, actitudes, prácticas y misión. El modelaje de las y los líderes es importante en su configuración, como también lo es la participación de la persona trabajadora.

Puede tener efectos positivos o negativos en el personal, como dotarles de energía y empoderamiento, o por el contrario agotarles.

- **Tecnología:** refiere a todo el entorno tecnológico que utiliza la persona trabajadora en su labor, por ejemplo, los dispositivos, red social interna, aplicaciones, software, entre otros.

- **Entorno físico:** espacio físico en el que las personas trabajan, incluye la demografía de la fuerza laboral, los beneficios físicos que podrían obtener. Marca la pauta para la empresa y a menudo determina si al personal le entusiasma presentarse a laborar.

Cabe señalar el componente subjetivo en la experiencia de la persona trabajadora, su percepción e interpretación de su vivencia laboral. Más allá de las iniciativas de la empresa, lo que se precisa es determinar cómo esas prácticas son recibidas y entendidas por el personal (Alcoba y Mora, 2024, p.10).

Explican los autores supra citados que hay coincidencia en elementos de especial criticidad en el viaje del colaborador y colaboradora, tales como el modelo de liderazgo y el estilo de dirección predominante en la organización. En palabras de Josh Bersin (2021), no es un proyecto exclusivo de Recursos Humanos, es una estrategia para toda la compañía, que se ocupa de todos los problemas cotidianos que enfrentan las y los trabajadores.

El concepto proviene de la Experiencia del Cliente (CX, Customer Experience). Ambos poseen similar metodología y herramientas, partiendo de un enfoque centrado en la persona. De hecho, se puede encontrar evidencias de la estrecha correlación entre el compromiso del personal y la satisfacción y recomendaciones de los clientes (Alcoba y Mora, 2024).

Si bien el campo de Recursos Humanos adoptó el modelo, ya desde autores clásicos se hace énfasis en la importancia de la persona en su trabajo y el impacto positivo o negativo que su experiencia puede implicar para sí y para la compañía. Por ejemplo, dentro de las principales conclusiones de los estudios de Elton Mayo sobre las condiciones laborales en las factorías de la Wester Electric, durante el lapso de 1924 hasta 1932, se encuentra la relevancia que tienen para la moral y la productividad de la persona trabajadora la necesidad de aceptación, seguridad, las relaciones humanas y el sentido de pertenencia, más que las condiciones físicas (Guillén y Guil, 2000).

Abraham Maslow con su postulado psicológico de las necesidades humanas dio consistencia teórica a ciertos planteamientos enunciados por Mayo (Guillén y Guil, 2000). En su obra Una teoría sobre la motivación humana de 1943, formula una jerarquía de necesidades humanas que conforme se satisfacen o logran surgen otras de un nivel superior. En la última fase se ubica la “autorrealización” entendida como un nivel de plena felicidad o armonía.

Pese a que tanto los planteamientos de Mayo como los de Maslow han tenido cuestionamientos, han aportado grandes contribuciones en la concepción de la persona trabajadora, desde un enfoque humanista, reconociendo la importancia de los sentimientos, actitudes, motivaciones y complejidad emocional, entre otros elementos que se pueden presentar en las interacciones que tienen en el entorno laboral.

Por su parte, Chiavenato expresa:

El talón de Aquiles de las organizaciones, o su principal punto neurálgico, es la calidad de las personas que trabajan en ellas. Las personas son quienes manejan la tecnología, crean y utilizan los procesos de trabajo, constituyen la estructura organizacional, fabrican productos y servicios y atienden a los clientes. Son ellas las que generan la productividad, la calidad y la competitividad de las organizaciones. Sin personas las organizaciones no funcionan, no existen dinámica organizacional, resultados ni éxito. La competitividad de la organización depende de las competencias de las personas, que representan el capital humano de la empresa. (2009, p. 136)

De ahí la importancia de conocer cómo vive la persona su experiencia en el trabajo, el Employee Journey Map es un recurso que posibilita plasmar esto.

Employee Journey Map o Mapa del Viaje de la Persona Trabajadora

Es una herramienta central que permite visualizar la experiencia de la persona trabajadora, mostrando de forma gráfica las interacciones que tiene en su ciclo de vida en la organización. Se denominan touchpoints (TP) o puntos de contacto a las interacciones, las cuales se agrupan en fases secuenciales, según el ciclo de vida de la persona trabajadora (Calleja y Rojo, 2019, p.56).

No existe una única forma o fórmula mágica para plasmar este mapa, se puede tener para cada empresa un viaje de la persona trabajadora totalmente diferente. Lo importante, es que se vea reflejado todo el recorrido desde que la persona conoce la organización hasta el momento en que se desvincula, situando los hitos que comprenden la EX (Alcoba y Mora, 2024).

Employee persona o arquetipo

Describe diferentes tipologías de personas trabajadoras, centrándose en las características de comportamiento, contextuales, vinculares y aspiracionales, más que en datos demográficos (Calleja y Rojo, 2019, p.62)

El concepto se basa en el buyer persona o customer persona que se utiliza en la Experiencia del Cliente.

Por ende, tiene un enfoque centrado en la persona, sin generalizaciones. Desde este nuevo paradigma laboral, es un error crear experiencias iguales para todas las y los trabajadores. Si bien, no es factible la generación de experiencias individuales, por la cantidad de recursos que deberían de invertir las organizaciones. Es recomendable establecer la población objetivo, para tener mayores probabilidades de éxito en la delimitación de experiencias (Alcoba y Mora, 2024).

Marco referencial

Garnier & Garnier Desarrollos Inmobiliarios es una empresa familiar costarricense líder en la conceptualización y desarrollo de negocios inmobiliarios en sectores industriales (zonas francas), comerciales (centros corporativos), hospitalidad (hoteles) y residenciales.

La cultura se fundamenta en la sostenibilidad, la innovación, la orientación al logro, pero ante todo en el respeto y bienestar de cada persona, y así se demuestra en el Código de Conducta, y en las políticas de Bienestar y Empresa Familiarmente Responsable, entre otras.

La empresa gestiona el bienestar integral de las personas mediante acciones concretas de bienestar financiero, físico, mental, profesional, y social. Para tal efecto la organización ha realizado evaluaciones como el Índice de Pobreza Multidimensional Empresarial (IPMe), ha implementado en la evaluación de desempeño de cada persona el indicador de bienestar y el indicador deportivo, cada uno con un valor de 10%. Además, realiza charlas mensuales de bienestar que incluyen temas de finanzas personales, estilos de vida saludable, nutrición, salud mental y motivación.

El equipo Recursos Humanos consta de cuatro personas, quienes brindan atención a trescientas cuarenta personas (340) de una diversidad de empresas que componen Garnier & Garnier como venta directa, zonas francas, arquitectura, administración de condominios, espacios flexibles de trabajo, ganadería. La gestión completa de Recursos Humanos de Garnier & Garnier es realizada por una Generalista de Recursos Humanos que le dedica un 80% de su tiempo de trabajo y por la Gerencia de Recursos Humanos que le dedica un 40% de su tiempo de trabajo.

La Gerencia de Recursos Humanos reporta directamente al CEO y mantiene una relación matricial con cada Gerencia General de las empresas de Garnier & Garnier. La Gerencia de Recursos Humanos es miembro del Comité Gerencial de la compañía.

Según el criterio del Gerente de Recursos Humanos de Garnier & Garnier, con once años de antigüedad en la empresa, que también es consultor del presente proyecto, el equipo de Recursos Humanos se encuentra muy bien posicionado y goza de buena credibilidad y reputación en la empresa en virtud de:

- Resultados obtenidos en clima, cultura organizacional y liderazgo.
- Reconocimientos recibidos por medios de prensa.
- El amplio y profundo conocimiento técnico que le hace ser un equipo asesor a las diferentes áreas de trabajo.
- Buenas relaciones con el personal de todas las áreas de trabajo.
- Buen nivel de servicio ante las necesidades de clientes internos.
- Proyectos e iniciativas orientadas al bienestar integral de las personas.

Los resultados de clima organizacional y las retroalimentaciones recibidas en grupos focales, así como el criterio de la Generalista y el Gerente de Recursos Humanos detonan que el equipo de Recursos Humanos tiene grandes retos, principalmente relacionados al crecimiento de las personas en una estructura organizacional muy plana, a la capacitación permanente del personal y a mantener los altos estándares que ya se han alcanzado.

El ambiente dentro del equipo de Recursos Humanos se caracteriza por la comunicación oportuna y efectiva, asertividad y empatía entre sus integrantes, retroalimentación grupal e individual, trabajo por objetivos claramente definidos y horario flexible que prioriza situaciones personales y familiares a las laborales, sin afectar el servicio a clientes internos. Esto según refiere el Gerente de Recursos Humanos y consultor de esta investigación.

Considerando el tamaño del equipo y las condiciones de GPTW para entregar resultados por área de trabajo compuestas por cinco o más personas, no hay un resultado específico del clima organizacional dentro del equipo de Recursos Humanos. El resultado general de la última encuesta de GPTW fue de 91%. (Great Place to Work, octubre 2023).

Con relación al tema en estudio, durante la auditoría realizada entre mayo y julio 2024 (Bonilla et al, 2024) se determinó que la empresa no tiene estructurado el proceso de satisfacción y experiencia de la persona trabajadora, no dispone de un employee journey map en donde se especifiquen las acciones concretas para garantizar una experiencia positiva para las personas colaboradoras, tampoco tiene documentado el conocimiento requerido para mantener los resultados y/o promover mejoras mediante planes personalizados para el desarrollo y reconocimiento de las personas.

Ante esta situación la empresa se puede exponer a contingencias relacionadas con la atracción de talento, pérdida de compromiso, rotación de personal y afectación en el desempeño individual y colectivo.

Documentación de políticas de Bienestar y Empresa Familiarmente Responsable

La empresa dispone de políticas que promueven el bienestar integral de las personas trabajadoras, incluyendo el respeto por la familia y su vida personal: “Política Empresa Familiarmente Responsable” y “Política de Bienestar de Personal”.

En estos escritos, se definen los alcances, responsables, procedimientos, beneficios, sanciones por incumplimiento, canales de denuncia, mecanismos de monitoreo y control.

Mediciones periódicas del Clima y Cultura Organizacional

La compañía tiene herramientas externas e internas para evaluar el clima y cultura organizacional tales como el modelo OCAI, la encuesta de Great Place to Work, complementada con tres evaluaciones cortas trimestrales, para conocer el avance de las oportunidades de mejora detectadas en la encuesta anual. Las preguntas eNPS¹ se incluyen dentro de dichos sondeos (eNPS=71). Las evaluaciones del clima organizacional realizadas

¹ Employee Net Promoter Score

por la empresa, incluyen elementos relacionados con el bienestar laboral tales como motivación (88%), balance vida-trabajo (77%), estrés laboral (68%), entre otras.

Alineación estratégica

El enfoque en el bienestar del personal nace del CEO de la compañía, su visión la comunicó al Gerente de Recursos Humanos de la empresa. El cual la tradujo en políticas, prácticas y procedimientos, como los que se han mencionado.

Generación de Indicadores

La empresa establece indicadores asociados a las políticas de Bienestar y Empresa Familiarmente Responsable, tales como cantidad de personal con licencia por maternidad, paternidad, licencias especiales, rotación general (9,96% en 2023 y 18,38% en 2024), entre otros.

Salud Ocupacional

En cuanto a los riesgos de salud se identifican riesgos en el equilibrio trabajo-vida y tiempo de trabajo. A pesar de lo dispuesto en la política de Bienestar y en la política de Empresa Familiarmente Responsable, que motiva la flexibilidad laboral y familiar, así como el balance vida-trabajo, los horarios de trabajo suelen ir más allá de los horarios pactados; en parte por el volumen de trabajo y en parte por malas prácticas en la gestión del tiempo de las personas trabajadoras, según indica el Gerente de Recursos Humanos.

Estos riesgos de salud se asocian a la exigencia interna de la empresa, así como de la exigencia de clientes y accionistas para cumplir con los estándares dentro de los plazos establecidos, existe un alto riesgo psicosocial que la empresa debe atender para prevenir afectaciones en el personal, principalmente de las áreas de Proyectos, Preconstrucción e Ingeniería.

Presupuesto

El departamento de Recursos Humanos tiene un presupuesto orientado al personal. El presupuesto se distribuye de la siguiente manera: Bienestar físico y salud, 58%. Atención a empleados, 23%. Capacitación, 12%. Gastos administrativos, 7%.

En caso de presentarse situaciones especiales que requieran inversiones o gastos no presupuestados, se tiene definido un debido proceso de traslados o aumentos de presupuesto que deben someterse a análisis de costo-beneficio y a las aprobaciones definidas a lo interno de la empresa.

Ausencia de documentación

Existen prácticas de la empresa que no están documentadas, tales como el proceso de clima y cultura organizacional, lineamientos sobre el modelaje organizacional al que se hace alusión en las políticas antes mencionadas, actividades de control en Recursos Humanos, entre otros.

Metodología utilizada para el diagnóstico de la situación actual

Aspectos por evaluar

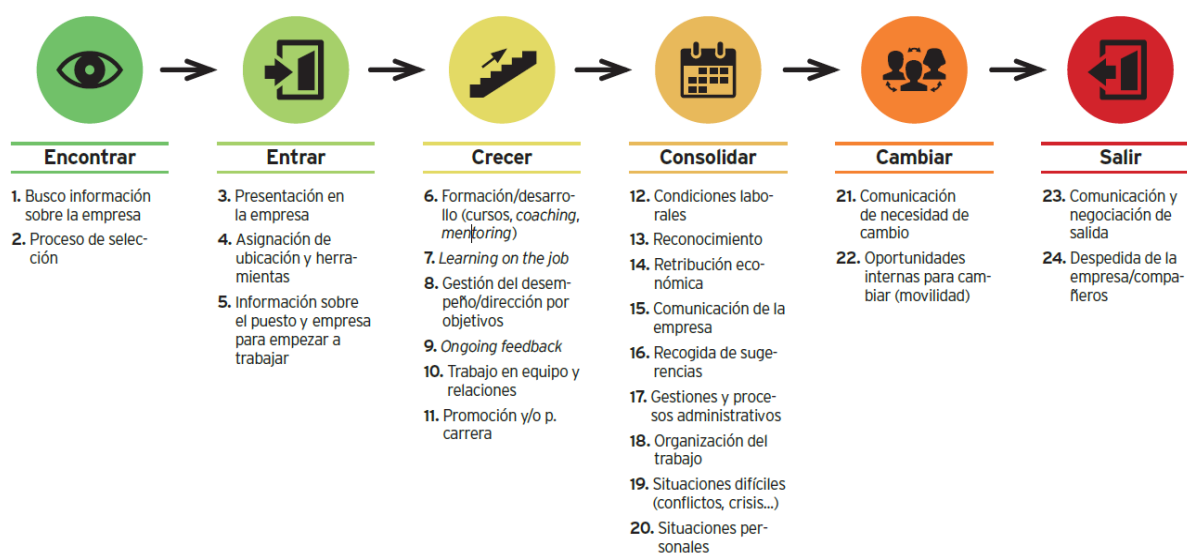
Fases y puntos de contacto del ciclo de vida laboral

Para efectos del presente proyecto se utilizó el 1er Barómetro Experiencia de Empleado en España (BEX,2018). Basado en un estudio efectuado en el año 2018 por el HR Center de IE Business School, la red profesional de RH enEvolución y Buljan & Partners, donde se recopilan las percepciones de cerca de ocho mil personas trabajadoras de 51 empresas en España (Calleja y Rojo, 2019). Estudio que tuvo una segunda emisión en el año 2022, donde participaron 17.385 personas trabajadoras de 50 empresas (Méndez et al., 2023).

Explican Calleja y Rojo (2019) que el modelo posee seis fases secuenciales desde el proceso de reclutamiento y selección, hasta la desvinculación del personal. Las fases incluyen 24 puntos de contacto en total, conforme se aprecia en la Figura 1.

Figura 1

Fases de la experiencia de la persona trabajadora.



Fuente: Adaptado de “La experiencia de empleado: cuando el cliente también es interno” (p. 56), por R. Calleja, E. Méndez, y P. Rojo., Julio - Agosto, 2019. *Harvard Deusto Business Review*, (291).

Señalan Calleja y Rojo (2019, p.57), en cada punto de contacto se debe medir la importancia que la persona trabajadora otorga cada interacción, lo que posibilita determinar sus prioridades y expectativas. Asimismo, se debe conocer la emoción que experimenta, para lo cual el modelo de BEX (2018), plantea la utilización de una escala de emociones.

La brecha entre la importancia y la emoción en cada uno de los puntos de contacto (touchpoints) permite identificar los “momentos de la verdad” (MoT, por sus siglas en inglés). Son los momentos clave, sobre los que se deben enfocar los esfuerzos de la empresa en mejorar la experiencia de la persona trabajadora. En el estudio BEX 2018, subdividen a los MoT en:

- Momentos que mejor se viven ('Gains' en inglés): Percibidos como positivos e importantes, en los que la persona trabajadora se siente bien. Por tanto, la compañía debe mantenerlos y reforzarlos. Según el Modelo de BEX (2018), se calcula cuando la importancia se valora con un 8, 9 o 10 por =>80% del personal y la emoción con un 8, 9 o 10 por =>70% de las y los trabajadores.
- Momentos de dolor ('Pains'): También son relevantes, sin embargo, el y/o la trabajadora no se siente bien, generándole insatisfacción al percibir que la empresa no cumple sus expectativas. Su cálculo conforme el modelo supra citado, corresponde a cuando la importancia es valorada con un 8, 9 o 10 por =>80% del personal y la emoción con => 20 puntos menos que la importancia.

En línea con lo anterior, durante su viaje laboral, las personas pueden tener experiencias que marcan una diferencia positiva o negativamente.

- Experiencia Wow: Experiencia diferencial para el y la trabajadora, la cual recuerda significativamente de forma positiva. Sorprendiéndole y superando sus expectativas, produciéndole una gran conexión emocional con la organización (IE HR Center, 2018, p.10).
- Experiencia Flop: Experiencia diferencial, que la persona recuerda de forma muy negativa y le genera desconexión emocional (IE HR Center, 2018, p.10).

Al igual que como se mencionaba previamente, se pueden tener diferentes recorridos de la experiencia de la persona trabajadora en la empresa, también ésta posee distintas necesidades, expectativas, motivaciones, características de la personalidad, entre otros, que pueden ser agrupadas en arquetipos, para la generación de experiencias.

Se analizaron 5 fases y 16 puntos de contacto del ciclo de vida laboral de la persona trabajadora, usando como referencia el modelo desarrollado por en Evolución y Buljan &

Partners y que fue empleado en el Barómetro Experiencia de Empleado en España (BEX, 2018).

A continuación, se enlistan las 5 fases abordadas que incluyen los 16 puntos de contacto.

- **Encontrar:** Percepción de la experiencia de la persona desde la búsqueda que hace de la información sobre la empresa, hasta el proceso de reclutamiento y selección.
- **Entrar:** Percepción de la experiencia de la persona trabajadora durante el proceso de ingreso a la organización y al puesto.
- **Crecer:** Comprende las opiniones y sentimientos del personal acerca de los procesos de formación y desarrollo dentro de la empresa. También incluye la gestión del desempeño, la retroalimentación continua (denominada en el modelo como “ongoing feedback”), el trabajo en equipo y relaciones, así como la promoción y/o plan de carrera.
- **Consolidar:** Aborda la percepción de las personas sobre los procesos de comunicación en la compañía, la recogida de sugerencias, la organización del trabajo y el reconocimiento a las y los trabajadores. Además, el manejo de situaciones difíciles y de situaciones personales.
- **Salir:** Incluye cómo las y los colaboradores perciben el proceso de desvinculación de la empresa.

Se dio énfasis en las fases de crecer y consolidar, considerando que la mayoría de la población estudiada (73%), tiene más de 3 años de antigüedad laboral y según la entrevista con la Gerencia de Recursos Humanos ese grupo de personas con más de 3 años no experimentó el proceso vigente de reclutamiento, selección e ingreso. Con relación a la fase de salir, se abordó con preguntas espejo como se detalla en el apartado del presente documento referente a las técnicas e instrumentos. Además, para el momento de la

investigación, no había reclutamientos para el área ni egresos recientes, a quienes se pudiera contactar para conocer su experiencia.

Para las fases de crecer y consolidar se identificaron los momentos que mejor se viven (gains) y los momentos de dolor (pains), los primeros generan satisfacción para el personal y los segundos provocan lo contrario.

Además, en cada fase se abordó la perspectiva del área de Recursos Humanos de la empresa.

Indicadores clave de la experiencia de la persona trabajadora

Siguiendo el modelo de BEX 2018 (Calleja y Rojo, 2019, pp.59-61), se investigaron los siguientes:

- **Employee Net Promoter Score (eNPS) o Índice de Recomendación de la Persona Trabajadora:** Valora en una escala de 0 a 10 si el personal recomienda a la empresa como un lugar para trabajar a una amistad y/o familiar. Del mismo se extrae si la persona es promotora, con alta probabilidad de recomendar activamente a la compañía, pasiva o neutral que es posible no recomiende activamente a la empresa, o detractora, que tiene baja probabilidad de recomendar a la organización e incluso puede hablar en su contra.
- **HR Effort o Índice de Valoración del Esfuerzo de la Compañía:** Evalúa la percepción que tiene la persona trabajadora sobre el esfuerzo que la empresa realiza para mejorar su experiencia, puntuando lo mismo en una escala de poco a mucho esfuerzo (0-10). Lo cual permite obtener información de la valoración que hace el personal de las iniciativas de la organización y el nivel de confianza que deposita en la misma.

- **Sentimiento del Empleado hacia la empresa (StEx):** describe el sentimiento actual de la persona trabajadora hacia la empresa, eligiendo de una lista de diez opciones. Se basa en el Modelo Circumplejo de Russell, que clasifica en activas y pasivas a las emociones, las cuales también pueden ser experimentadas de forma más o menos positiva. Los diez sentimientos del modelo se distribuyen en positivos y activos (feliz, comprometido, motivado), positivos pasivos (satisfecho), negativos pasivos (indiferente, decepcionado, frustrado y aburrido) y negativos activos (estresado y enfadado).

Arquetipos

Se analizaron los perfiles de las personas trabajadoras en torno a los siguientes aspectos: características de comportamiento, elementos que les generan satisfacción e insatisfacción en el trabajo, motivaciones, principales expectativas y fuentes de preocupación laborales.

Para lo mismo se aplicó en los grupos focales un mapa de la persona, la información brindada por Recursos Humanos, la generación, el puesto y la antigüedad laboral dentro de la organización.

Fuentes de información

La población objetivo estuvo compuesta por el personal de la Gerencia de Proyectos, esto implica 15 personas que ocupan 11 puestos diferentes entre asistencia administrativa, puestos técnicos, profesionales y gerenciales en las áreas de Proyectos, Sostenibilidad, Preconstrucción, Ingeniería y Mercadeo.

La población tiene las características señaladas en las tablas 2, 3 y 4:

Tabla 2*Porcentaje de personal por sexo.*

Sexo	Porcentaje
Mujer	27%
Hombre	73%
Total	100%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3*Porcentaje de personal por antigüedad laboral.*

Antigüedad laboral	Porcentaje
Menos de un año	7%
Uno a tres años	20%
Cuatro a seis años	13%
Siete a nueve años	7%
Más de diez años	53%
Total	100%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4*Porcentaje de personal por generación.*

Generación	Porcentaje
Baby Boomers	0%
Generación X	33%
Millennials (Generación Y)	67%
Generación Z	0%
Total	100%

Fuente: Elaboración propia.

Además, se realizaron entrevistas y cuestionarios al Gerente de Recursos Humanos quién forma parte del equipo investigador del presente proyecto, y a la Generalista de Recursos Humanos, con una antigüedad laboral de 11 años y 7 años en dicha área dentro de la organización respectivamente. En el caso de la Generalista, desempeña ese rol desde marzo 2024.

Técnicas e instrumentos para el levantamiento de la información

Para el levantamiento de la información se utilizaron las siguientes técnicas e instrumentos:

Encuesta

Incluye 55 preguntas, con 5 reactivos y 16 indicadores los cuales se basan en el modelo BEX (2018). La encuesta se realizó mediante la plataforma Google Forms.

Considerando la extensión de la encuesta, la característica exploratoria y de plan piloto de la consultoría, y las características del personal, la encuesta se realizó de la siguiente manera:

- Reactivo encontrar: Personal de hasta tres años de antigüedad en la empresa (4 personas del total de la población)
- Reactivo entrar: Personal de hasta tres años de antigüedad en la empresa (4 personas del total de la población)
- Reactivo crecer: Todo el personal de la muestra (15 personas).
- Reactivo consolidar: Todo el personal de la muestra (15 personas).
- Reactivo salir: Todo el personal de la muestra (15 personas).

Tabla 5

Encuesta.

Ítem	Naturaleza	Reactivo	Indicador
1	Cerrada	Demográfica	0. Demográficos
2	Cerrada		
3	Cerrada		
4	Abierta	Encontrar	1. Proceso de selección: Determinar la experiencia en el proceso a nivel racional y emocional, vs sus expectativas, así como las recomendaciones. También lo que les motivo a trabajar en la empresa.
5	Abierta		
6	Cerrada		
7	Abierta		
8	Cerrada	Entrar	2. Información sobre la empresa y puesto para empezar a trabajar: Conocer si la persona trabajadora tuvo un adecuado proceso de inducción general a la organización y al puesto.
9	Cerrada		
10	Abierta	Crecer	3. Formación/ desarrollo: Determinar si ha recibido formación por parte de la compañía, si ha sido efectiva y se alinea con las necesidades laborales de la persona trabajadora.
11	Cerrada		
12	Abierta		
13	Cerrada		
14	Cerrada		
15	Cerrada		4. Gestión del desempeño/ dirección por objetivos: Saber si a la persona se le ha comunicado de forma clara y oportuna lo que se espera de su desempeño.
16	Abierta		
17	Cerrada		
18	Cerrada		
19	Cerrada		
20	Cerrada		
21	Cerrada		
22	Cerrada		

23	Cerrada		6. Trabajo en equipo y relaciones: Determinar la percepción de la persona trabajadora acerca de las relaciones de trabajo en equipo dentro de la organización.		
24	Abierta				
25	Cerrada				
26	Cerrada				
27	Cerrada				
28	Cerrada				
29	Cerrada				
30	Cerrada			Consolidar	7. Promoción y/o carrera: Conocer si el y la colaboradora tienen claridad acerca de las oportunidades de crecimiento y desarrollo de carrera en la empresa y si se han visto cumplidas sus expectativas.
31	Cerrada				
32	Abierta				
33	Cerrada				
34	Cerrada				
35	Cerrada				
36	Cerrada				
37	Cerrada				
38	Cerrada				
39	Cerrada				
40	Cerrada				
41	Cerrada				
42	Cerrada				
43	Cerrada				
44	Cerrada		8. Reconocimiento: Saber si el proceso de reconocimiento se brinda de forma regular en la empresa.		
45	Cerrada				
46	Abierta				
47	Abierta				
48	Cerrada				
49	Cerrada				
50	Abierta			Salir	9. Comunicación de la empresa: Conocer si los procesos de comunicación son en doble vía (empresa- persona trabajadora) y si son accesibles.
51	Cerrada				
					10. Organización del trabajo: Saber si es eficiente y flexible.
					11. Situaciones difíciles: Conocer si son efectivos los medios y recursos que destina la empresa para la atención de conflictos y situaciones difíciles tanto a nivel laboral como personal, que afronte la persona trabajadora.
			12. Situaciones personales: Determinar si la persona colaboradora se siente apoyada cuando atraviesa asuntos personales. Y si siente la confianza para compartirlos con las personas que compete.		
			13. Comunicación y negociación de salida: Saber la opinión de las personas trabajadores que directa o indirectamente participaron de un proceso de desvinculación de la empresa.		

52	Cerrada	Consolidar	14. Misión, Visión y Valores de la empresa: Determinar si el personal los conoce.
53	Cerrada		15. Índice de recomendación de la persona trabajadora en la empresa (eNPS).
54	Cerrada		16. HR Effort o Índice de Valoración del Esfuerzo de la Compañía: percepción que tiene la persona trabajadora sobre el esfuerzo que la empresa realiza para mejorar su experiencia.
55	Cerrada		17. Sentimiento del Empleado hacia la empresa (StEx).

Fuente: Elaboración propia, con base en el modelo de BEX (2018).

Grupos focales

Se realizaron tres grupos focales para ampliar la información de los resultados de la encuesta, así como una reunión uno a uno con la Gerencia de Ingeniería.

Los grupos focales se organizaron de la siguiente manera:

Grupo 1: Arquetipo 2 el cual incluye personal Coordinación Procesos Profesionales Administrativos.

Grupo 2: Arquetipo 3 con personal del área de Proyectos.

Grupo 3: Arquetipos 1 y 4 con personal de las áreas de Ingeniería y Preconstrucción. Tres personas ausentes por prioridades laborales.

Dada la naturaleza de los equipos, su forma de trabajo y su formación académica, así como antecedentes exitosos de grupos focales realizados en la empresa, se explicó el objetivo de la investigación, se presentaron los resultados obtenidos y posteriormente se solicitó a las personas participantes las recomendaciones que consideran oportunas para mejorar los momentos de dolor (pains). Adicional, se realizaron siete preguntas generadoras relacionadas a conocer las recomendaciones y experiencias de los procesos de formación y desarrollo, gestión de desempeño, trabajo en equipo y reconocimiento, momentos wow y

momentos flop. En cada pregunta se promovió la participación de cada asistente mediante un espacio de diálogo e intercambio de ideas en un ambiente psicológicamente seguro.

Mapa de la persona

Se empleó un mapa para conocer elementos del perfil de la persona trabajadora. El mapa aborda 6 aspectos:

- Descripción que hace la persona trabajadora de sí misma.
- Motivaciones.
- Objetivos profesionales y personales.
- Principales expectativas.
- Principales fuentes de preocupación que puedan afectar la experiencia laboral actual o futura.
- Elementos que le gustan del trabajo y/o carrera profesional.

Tabla 6

Mapa de la persona.

Ítem	Naturaleza	Reactivo	Indicador
1	Abierta	Autoconocimiento	Descripción que hace la persona trabajadora de sí misma, mediante el uso de adjetivos y las que considera sus principales características.
2	Abierta	Motivaciones	Conocer cuáles aspectos son importantes para la persona en su vida y le motivan.
3	Abierta	Objetivos profesionales y personales.	Saber los objetivos dentro de la carrera profesional y/o fuera de ella, que influyen en sus decisiones.
4	Abierta	Principales expectativas	Determinar las principales expectativas de la persona trabajadora
5	Abierta	Principales preocupaciones	

			Conocer las principales fuentes de preocupación que puedan afectar la experiencia laboral actual o futura.
6	Abierta	Preferencias laborales	Saber cuáles elementos le agradan del trabajo y/o carrera profesional.

Fuente: Elaboración propia, con base en el mapa del Líder Garnier & Garnier Desarrollos Inmobiliarios.

Cuestionario

Se aplicó un cuestionario a la Generalista y Gerente de Recursos Humanos, el cual, como se mencionó, pertenece al equipo consultor del presente proyecto.

El cuestionario comprende 30 preguntas abiertas y cerradas sobre las 5 fases y 15 puntos de contacto del Modelo del Barómetro de Experiencia del Empleado de España.

La información del cuestionario se complementó con las entrevistas.

Tabla 7

Cuestionario a Recursos Humanos.

Ítem	Naturaleza	Reactivo	Indicador
1	Cerrada y Abierta	Encontrar	1. Buscar información sobre la empresa (Touchpoint 1 del modelo de BEX): Saber si la empresa posee estrategia de marca empleadora para la atracción de oferentes, los medios que usan y si estos son en función del candidato persona. Lo cual contribuya en la experiencia de búsqueda de información de la organización por parte del oferente.
2	Abierta	Encontrar	
3	Abierta	Encontrar	2. Proceso de selección (Touchpoint 2 del modelo de BEX): Conocer aspectos sobre el proceso de reclutamiento que pueden influir en la experiencia del oferente. Asimismo, la experiencia de la Generalista de RRHH de la compañía en esta fase y sus recomendaciones.
4	Cerrada	Encontrar	
5	Cerrada	Encontrar	
6	Abierta y Cerrada	Encontrar	

7	Abierta y Cerrada	Encontrar	
8	Abierta	Entrar	4. Asignación de ubicación y herramientas (Touchpoint 4 del modelo de BEX): Saber si al momento de la incorporación a la empresa, se le suministra a la persona trabajadora las herramientas, equipo necesario y asignación de espacio, para realizar el trabajo.
9	Cerrada	Entrar	5. Información sobre la empresa y puesto para empezar a trabajar (Touchpoint 5 del modelo de BEX): Ahondar sobre los procesos de onboarding, incluyendo la inducción general a la organización y al puesto.
10	Cerrada	Entrar	
11	Cerrada y Abierta	Entrar	
12	Cerrada y Abierta	Entrar	
13	Cerrada	Crecer	6. Formación/ desarrollo (Touchpoint 6 del modelo de BEX): Conocer sobre el proceso de formación y desarrollo en la empresa y en específico en el área de Proyectos.
14	Cerrada	Crecer	
15	Cerrada	Crecer	8. Gestión del desempeño/ dirección por objetivos (Touchpoint 8 del modelo de BEX): Conocer algunos aspectos del proceso de Gestión del Desempeño en la empresa (incluyendo feedback) y propiamente en el área sujeto de estudio.
16	Cerrada	Crecer	
17	Cerrada	Crecer	
18	Cerrada	Crecer	
19	Abierta	Crecer	9. Ongoing feedback (Touchpoint 9 del modelo de BEX): Conocer si las personas líderes del área de Proyectos están capacitadas para dar retroalimentación y los medios que usan.
20	Cerrada y Abierta	Crecer	10. Trabajo en equipo y relaciones (Touchpoint 10 del modelo de BEX): Conocer si la empresa vincula los valores organizacionales con las relaciones de trabajo en equipo y el fomento de lo mismo en el área de Proyectos.
21	Cerrada y Abierta	Crecer	
22	Cerrada	Crecer	11. Promoción y/o carrera (Touchpoint 11 del modelo de BEX): Saber desde RRHH si el personal de proyectos conoce las oportunidades de crecimiento y desarrollo dentro de la empresa y si existe un plan para lo mismo.
23	Cerrada	Crecer	
24	Cerrada	Consolidar	
25	Cerrada	Consolidar	13. Reconocimiento (Touchpoint 13 del modelo de BEX): Determinar si la empresa tiene un plan de reconocimiento y si los criterios son conocidos por el área en estudio.
26	Abierta	Consolidar	15. Comunicación de la empresa (Touchpoint 15 del modelo de BEX): Conocer los canales de comunicación de la empresa con el personal.

27	Cerrada y Abierta	Consolidar	16. Recogida de sugerencias (Touchpoint 16 del modelo de BEX): Determinar la percepción sobre si la persona ve efectivo el proceso de recepción de sugerencias.
28	Abierta	Consolidar	19. Situaciones difíciles. 20. Situaciones personales (Touchpoint 19 y 20 del modelo de BEX): Conocer los medios y recursos que destina la empresa para atención de lo mismo entre el personal. Además, conocer las principales situaciones difíciles del área de proyectos, que pueden afectar la experiencia de la persona trabajadora.
29	Abierta	Salir	23. Comunicación y negociación de salida (Touchpoint 23 del modelo de BEX): Conocer el proceso y su gestión desde RRHH.
30	Cerrada	Salir	

Fuente: Elaboración propia, según el modelo de BEX (2018).

Entrevista

Se realizó una entrevista semiestructurada al Gerente de Recursos Humanos de la empresa (investigador del proyecto) y a la Generalista de Recursos Humanos. La entrevista consta de 20 preguntas abiertas y cerradas.

Las preguntas se diseñaron en atención a las 5 fases y 14 puntos de contacto del Modelo del Barómetro de Experiencia del Empleado de España (BEX, 2018), antes descrito.

También se realizaron 2 preguntas sobre la alineación estratégica de Recursos Humanos con la experiencia de la persona trabajadora y el uso de la tecnología para mejorar la misma.

Tabla 8

Entrevista a Recursos Humanos.

Ítem	Naturaleza	Reactivo	Indicador
1	Cerrada y Abierta	Alineamiento estratégico	Conocer si la experiencia de la persona trabajadora forma parte de la estrategia de RRHH y la empresa.
2	Cerrada y Abierta	Tecnología	Determinar si la compañía usa tecnología para la experiencia de la persona trabajadora.
3	Cerrada y Abierta	Encontrar	1. Buscar información sobre la empresa (Touchpoint 1 del modelo de BEX): Saber si la empresa posee estrategia de marca empleadora para la atracción de oferentes, los medios que usan y si estos son en función del candidato persona. Lo cual contribuya en la experiencia de búsqueda de información de la organización por parte del oferente.
4	Abierta	Encontrar	2. Proceso de selección (Touchpoint 2 del modelo de BEX): Conocer aspectos sobre el proceso de reclutamiento que pueden influir en la experiencia del oferente. Asimismo, la experiencia de la Generalista de RRHH de la compañía en esta fase y sus recomendaciones.
5	Abierta	Encontrar	
6	Abierta	Encontrar	
7	Cerrada y Abierta	Entrar	5. Información sobre la empresa y puesto para empezar a trabajar (Touchpoint 5 del modelo de BEX): Ahondar sobre los procesos de onboarding, incluyendo la inducción general a la organización y al puesto.
8	Abierta	Entrar	
9	Cerrada Abierta	Crecer	6. Formación/ desarrollo (Touchpoint 6 del modelo de BEX): Conocer sobre el proceso de formación y desarrollo en la empresa y en específico en el área de Proyectos.
10	Abierta	Crecer	
11	Abierta	Crecer	8. Gestión del desempeño/ dirección por objetivos (Touchpoint 8 del modelo de BEX): Conocer algunos aspectos del proceso de Gestión del Desempeño en la empresa (incluyendo feedback) y propiamente en el área sujeto de estudio.
12	Abierta	Crecer	10. Trabajo en equipo y relaciones (Touchpoint 10 del modelo de BEX): Conocer si la empresa vincula los valores organizacionales con las relaciones de trabajo en equipo y el fomento de lo mismo en el área de Proyectos.
13	Abierta	Crecer	11. Promoción y/o carrera (Touchpoint 11 del modelo de BEX): Saber desde RRHH si el personal de proyectos conoce las oportunidades de

			crecimiento y desarrollo dentro de la empresa y si existe un plan para lo mismo.
14	Abierta	Consolidar	13. Reconocimiento (Touchpoint 13 del modelo de BEX): Determinar si la empresa tiene un plan de reconocimiento y si los criterios son conocidos por el área en estudio.
15	Abierta	Consolidar	15. Comunicación de la empresa (Touchpoint 15 del modelo de BEX): Conocer los canales de comunicación de la empresa con el personal.
16	Abierta	Consolidar	16. Recogida de sugerencias (Touchpoint 16 del modelo de BEX): Determinar la percepción sobre si la persona ve efectivo el proceso de recepción de sugerencias.
17	Abierta	Consolidar	18. Organización del trabajo (Touchpoint 18 del modelo de BEX): Saber el rol de RRHH en este tema en el área en estudio.
18	Abierta	Consolidar	19. Situaciones difíciles. 20. Situaciones personales (Touchpoint 19 y 20 del modelo de BEX): Conocer los medios y recursos que destina la empresa para atención de lo mismo entre el personal. Además, conocer las principales situaciones difíciles del área de proyectos, que pueden afectar la experiencia de la persona trabajadora.
19	Abierta	Salir	23. Comunicación y negociación de salida (Touchpoint 23 del modelo de BEX): Conocer el proceso y su gestión desde RRHH.
20	Abierta	Salir	

Fuente: Elaboración propia, según el modelo de BEX (2018).

Análisis de los resultados

- **Determinar los arquetipos diferentes del personal para adecuar la experiencia de la persona trabajadora en la fidelización del personal de Garnier & Garnier Desarrollos Inmobiliarios S.A.**
1. **La población en estudio de Garnier & Garnier Desarrollos Inmobiliarios se puede agrupar en 4 arquetipos para la gestión de la experiencia de la persona trabajadora, basados en la generación, la antigüedad laboral, los puestos, los comportamientos, las motivaciones, las expectativas y las fuentes de preocupación o decepción.**

Como se ha expuesto, la identificación de arquetipos posibilita adecuar la experiencia de la persona trabajadora en función los momentos más importantes de su vida laboral. Arias (2020) explica: “A través del uso de arquetipos lograremos identificar a quién le hablamos, es decir, a qué tipo de audiencia nos dirigimos” (p. 41). Añade el autor:

Muchas veces se diseñan estrategias que no tienen en cuenta lo que los destinatarios perciben. Es decir, se da respuesta a lo que el diseñador o la organización necesita, pero no a lo que los empleados requieren como destinatarios de la propuesta de valor de la empresa. (p. 42).

En el presente estudio se identificaron los arquetipos enlistados seguidamente:

a. Arquetipo 1: “Ericka”.

Comprende a analistas de preconstrucción, con hasta 3 años de trabajar en la compañía, de la generación millennial.

b. Arquetipo 2 “Mariana”

Incluye personas de la generación millennial, con antigüedad laboral en la empresa de 4 a 6 años, que desempeñan puestos de Coordinación Procesos y Profesionales Administrativos.

c. Arquetipo 3 “Sebastián”

Comprende a millennials que laboran como “Project Manager” (Gerentes de Proyectos), con un rango de 4 a 6 años de experiencia laboral.

d. Arquetipo 4 “Mauricio”

Contempla a personas del área de Ingeniería con 7 o más años de antigüedad, en su mayoría pertenecientes a la generación X. Los cuales laboran como “Construction Manager” (Gerentes de Construcción).

Se descubre que existen puntos de congruencia y divergencia entre los arquetipos. Por ejemplo, para todos la reputación empresarial es un ancla para trabajar en la empresa. Por el contrario, algunos de sus intereses difieren en preferencias y/o intensidad: a Ericka (arquetipo 1) le interesa el aprendizaje y crecimiento; Mariana (arquetipo 2) se identifica significativamente con la sostenibilidad; Sebastián (arquetipo 3) le encanta desarrollos proyectos de forma integral y Mauricio (arquetipo 4), prefiere estar en las obras del desarrollo inmobiliario.





El Gerente de Recursos Humanos de la empresa constata los elementos comunes principalmente relacionados a las características del personal como el comportamiento ético, enfoque en resultados, compromiso, entre otros. Debido a que señala en la empresa tienden a contratar perfiles similares de personas trabajadoras, que les han dado éxito. Para solventar la eventual falta de innovación o de criterios dado la homogeneidad, recurren a formaciones sobre innovación, tener otros puntos de vista de trabajadores y trabajadoras de diferentes

áreas de la compañía, o asignar en las reuniones personas que cuestionen los planteamientos.

A continuación, se resume ciertos elementos comunes y diferenciadores entre los arquetipos. Información adicional se muestra en la Guía de la Experiencia de la Persona Trabajadora, que incluye los arquetipos. La guía en mención se ubica en la propuesta de valor.

Tabla 9

Comparación de arquetipos de la población en estudio.

	 Arquetipo 1 Ericka	 Arquetipo 2 Mariana	 Arquetipo 3 Sebastián	 Arquetipo 4 Mauricio
Generación	Y	Y	Y	X
Puesto (s)	Analista de Proconstrucción	Coordinación Procesos. Profesionales Administrativos	Gerentes de Proyectos	Gerentes de Construcción
Antigüedad laboral	>3 años	4-6 años	4-6 años	7 a más años
Elementos comunes	<ul style="list-style-type: none"> ○Trabajan en la compañía por la reputación empresarial y el liderazgo en el sector inmobiliario. ○Comportamiento ético. ○Es personal con capacidad de ejecución y comprometido. ○Les interesa implementar proyectos retadores y la diversidad de portafolios. 			
Elementos diferenciadores	Les interesa el aprendizaje y crecimiento curricular que les permita desarrollarse en áreas como construcción y principalmente proyectos.	Tienen una identificación superior respecto a la sostenibilidad. Mejor manejan las habilidades sociales.	Les encanta el desarrollo integral de los proyectos. Les motiva los proyectos retadores e innovadores en empresas líderes.	Tienden a ser más resilientes. Muestran un compromiso sobresaliente. Les fascina estar en las obras del desarrollo inmobiliario.

Fuente: Elaboración propia

2. Para los cuatro arquetipos la reputación empresarial es un motivador para trabajar y permanecer en la empresa. Siendo una fortaleza que puede potenciar la organización.

Según los resultados de la encuesta y los grupos focales, uno de los motivos por los cuales eligieron trabajar y permanecer en Garnier & Garnier Desarrollos Inmobiliarios, es la reputación de ésta en el sector: “La gente que sabe de este negocio aspira a trabajar acá”. “Por el liderazgo en sostenibilidad aplicada al desarrollo inmobiliario y por el ambiente de trabajo”. “Por la reputación de la empresa y el nivel de proyectos”. “Es una empresa de muy buen nombre y muy fuerte”.

Se encuentra que esto es una fortaleza que puede potenciar la empresa en el viaje de la persona trabajadora. Tal como menciona Méndez et al., (2023): “Para mejorar la experiencia de empleado, conviene hacerlo desde las fortalezas que tiene la compañía” (párr.57).

Asimismo, para la atracción de oferentes, donde las y los trabajadores actúen como personas embajadoras de marca y a la vez contribuir en la fidelización de éstos. En palabras de Alzate:

La marca empleadora desempeña un rol fundamental al proporcionar una visión clara de la cultura y el Ambiente laboral de la organización. Al presentar de manera transparente la experiencia que ofrece, se atrae a personas que comparten esos valores y que están entusiasmadas por contribuir al crecimiento y al éxito.

Esto se traduce en un aumento en la calidad y relevancia de las solicitudes de empleo, agilizando el proceso de selección al atraer a candidatos más afines con la organización (fit cultural).

A nivel interno, la marca empleadora refuerza la cohesión entre los diferentes equipos de trabajo e incrementa la motivación de los colaboradores (2023, párr. 9-11).

Al respecto, el equipo de Recursos Humanos de la compañía reconoce la relevancia que tiene la reputación de la organización. Sin embargo, no tienen definida una estrategia de marca empleadora ni una segmentación de la potencial fuerza de trabajo para captar talento específico.

- **Diagnosticar el proceso de la experiencia de la persona trabajadora de Garnier & Garnier Desarrollos Inmobiliarios S.A.**

3. Todos los puntos de contacto evaluados en las fases de crecer y consolidar son momentos de dolor (“pains”) para la población global en estudio y por tanto oportunidades para el diseño.

La formación y desarrollo, gestión del desempeño, ongoing feedback, trabajo en equipo y relaciones, promoción y/o plan de carrera, reconocimiento, comunicación de la empresa, organización del trabajo, situaciones difíciles personales y laborales, fueron consideradas como momentos de dolor por la población global en estudio. Debido a que son “momentos (TP) importantes por el empleado en los que experimenta una emoción significativamente peor. Son una oportunidad de mejora para la compañía” (IE University HR Center et al., 2018, p. 12).

La empresa debe enfocarse en abordar los puntos de contacto críticos, priorizando por la amplitud de las brechas encontradas, conforme se muestran en la Figura 2.

Figura 2

Prioridad de las áreas de mejora en las fases crecer y consolidar de la población en estudio.

Fase	Punto de Contacto	Momentos de Verdad	Emoción	Importancia	Brecha	Prioridad
Consolidar	Reconocimiento	Pain (Dolor)	33%	100%	67%	1
	Comunicación de la empresa		27%	93%	67%	
	Situaciones difíciles personales y laborales		40%	93%	53%	
Crecer	Formación y desarrollo	Pain (Dolor)	47%	93%	47%	2
	Gestión del desempeño/ dirección por obj.		47%	93%	47%	
	Ongoing feedback		53%	100%	47%	
	Promoción y/o plan de carrera		40%	87%	47%	
Consolidar	Organización del trabajo	Pain (Dolor)	53%	93%	40%	3
Crecer	Trabajo en equipo y relaciones		67%	100%	33%	

Fuente: Elaboración propia

El que de forma global todos los puntos de contacto en las fases de crecer y consolidar aparezcan como momentos de dolor, puede deberse en parte al alto grado de exigencia del personal, quienes reconocen que los procesos se dan en la compañía, pero no en todos los casos, satisfacen o exceden sus expectativas, lo cual a su vez impacta las emociones que experimentan. Como se muestra en la Tabla 10.

Tabla 10

Reconocimiento: Expectativas y sentimientos del personal.

¿Con frecuencia sientes que tú trabajo es reconocido y valorado?	87% de acuerdo.
Algunas expectativas del personal sobre el reconocimiento.	<ul style="list-style-type: none"> ·Reconocimiento público. ·Proceso formal. ·Premios. Beneficios económicos.
Distribución de los sentimientos experimentados	53% negativos. 47% positivos.

Fuente: Elaboración propia.

El comportamiento exigente del personal es un reflejo de su cultura organizacional, debido a que en la empresa predominan desarrollos inmobiliarios de clase mundial que

implican altos estándares y orientación a resultados de excelente nivel, según indican en Recursos Humanos de la compañía.

Por parte de Recursos Humanos de la empresa, les llama la atención este hallazgo. Consideran que la organización ha realizado esfuerzos para invertir en el personal, lo cual se refleja en los resultados de las encuestas de clima organizacional y el que la empresa tenga la certificación de Great Place to Work o gran lugar para trabajar. Sin haber alcanzado a satisfacer las expectativas del personal.

En Recursos Humanos expresan “Es la percepción del personal y se respeta”. Por tanto, analizarán la información para elaborar los planes de acción, que permitan tener una percepción diferente de las y los trabajadores.

Añaden que, al ser la primera vez que se aplica el diagnóstico organizacional, donde se contemplan las emociones, se rompen paradigmas, que conllevan se replantee la gestión de Recursos Humanos y de la organización en general, en la forma de abordar los objetivos, donde se consideren las emociones del personal. Ya que la organización se caracteriza por el enfoque al logro, de manera racional, no suelen mostrar las emociones.

A continuación, se presentan los resultados de cada punto de contacto, a excepción de los tres con mayores brechas: reconocimiento, comunicación de la empresa y situaciones difíciles personales y laborales. Los cuales se abordarán en el cuarto hallazgo.

3.1. Formación y desarrollo

En este punto de contacto se encuentran dos hallazgos, uno referente a la disonancia entre las expectativas del personal y lo que recibe, y el otro relacionado a la diferencia en la percepción de la experiencia según la antigüedad laboral. Los cuales se exponen seguidamente de forma separada.

3.1.1. Más del 80% del personal considera positiva la experiencia de formación y desarrollo en cuanto a la alineación con las necesidades del rol, desarrollo de habilidades y efectividad; sin embargo, la divergencia con sus expectativas incide en que sea un momento de dolor.

En la encuesta todas las personas indican que el aprendizaje ha estado alineado con las necesidades de su rol y carrera. La mayoría (87%) manifestó que ha recibido alguna formación para mejorar sus habilidades y 80% considera que ha sido efectiva.

No obstante, tanto en la encuesta como en los grupos focales, el personal expresa dentro de las expectativas y recomendaciones, que requieren más capacitación técnica y especializada. Por ejemplo “capacitación especializada de materiales con proveedores” y “aprender de ventas”. Además, tendencias del sector inmobiliario, incluyendo la orientación a prácticas de sostenibilidad, innovación e inteligencia artificial aplicada a los trabajos para facilitar los procesos. Así como facilitar talleres o certificaciones de liderazgo, negociación y solución de conflictos para tener mayor influencia con constructoras generales y contratistas.

Con relación a la metodología y herramientas, el 100% de las personas mencionan “Tener un programa más estructurado, con mayor énfasis en experiencias prácticas: “que sea fácil de aplicar en la práctica”. Que los planes de capacitación sean visibles para cada trabajador y trabajadora, mediante una aplicación y/o sistema de información.

También que los planes sean personalizados, considerando la experiencia previa de cada persona, enfocándose en el desarrollo avanzado de competencias.

El área de Recursos Humanos de la empresa explica que las formaciones brindadas son en función de las brechas detectadas entre el perfil de la persona trabajadora y el descriptor de puestos, y la retroalimentación de la jefatura. Además, en el RH-09 "Política y Procedimiento de Capacitación" de la empresa, se indica que en la detección de necesidades de capacitación consideran los conocimientos y habilidades que requiere la compañía para alcanzar la misión y los que se requieren para un grupo ocupacional.

Según el indicador de capacitación del 2024, el avance de cumplimiento fue del 84,76% para el momento del estudio.

En Recursos Humanos, aclaran que sí se brindan capacitaciones técnicas y especializadas, no obstante, indican que es un reto para la organización hacer frente a las expectativas de las y los colaboradores, cuando las brechas de formación que tienen son pocas con relación a lo que se espera para el puesto. Por ende, es fundamental se comunique claramente esto a las personas trabajadoras y se revise el plan de capacitación, la metodología, las herramientas y el alcance de las formaciones, no solo orientados al desempeño eficiente en el puesto, sino también al desarrollo futuro. Aunado a que se valoren otras fuentes de aprendizaje laboral como el aprender de otras personas y experiencias en diferentes áreas y/o empresas de la corporación.

Con relación al plan de capacitación orientado al cierre de brechas, una de las recomendaciones del personal, fue que el mismo se construya considerando también la opinión de la persona trabajadora.

En Recursos Humanos añaden que en la compañía se dan capacitaciones abiertas para inscripción al personal, sin embargo, reciben poca participación. Por ejemplo, en la

última capacitación abierta sobre inteligencia artificial aplicada al trabajo, solo se inscribió 15% de la población. Además, que la empresa otorga \$200 (doscientos dólares americanos) anuales por persona para que elija formaciones, pero no son utilizadas por todo el personal. Consideran que lo mismo puede deberse a la inversión de tiempo y que las personas no analizan la relación costo- beneficio.

Se evidencia entonces una disonancia entre lo que espera el personal y lo que brinda la empresa. De ahí la importancia de conocer su vivencia en la formación y desarrollo, para que se adecue la experiencia en un binomio ganar-ganar para ambas partes, y además, para que la organización no invierta en recursos que no son utilizados ni vistos como un beneficio por el trabajador y trabajadora.

3.1.2 La formación y desarrollo es un momento que “mejor se vive” para el personal con más de 10 años de antigüedad laboral.

Si bien aparece como momento de dolor para la población global en estudio, cuando se segmenta a las personas trabajadoras según la antigüedad en la empresa, la formación y desarrollo es un momento que “mejor se vive” (“gain”) para el personal con más de 10 años. Y uno de los que “peor se vive” para colaboradores y colaboradoras con hasta 9 años en la organización. La brecha entre la importancia y la emoción en este punto de contacto disminuye entre más años en la compañía, conforme se aprecia en la Tabla 11 y Figura 3.

Tabla 11

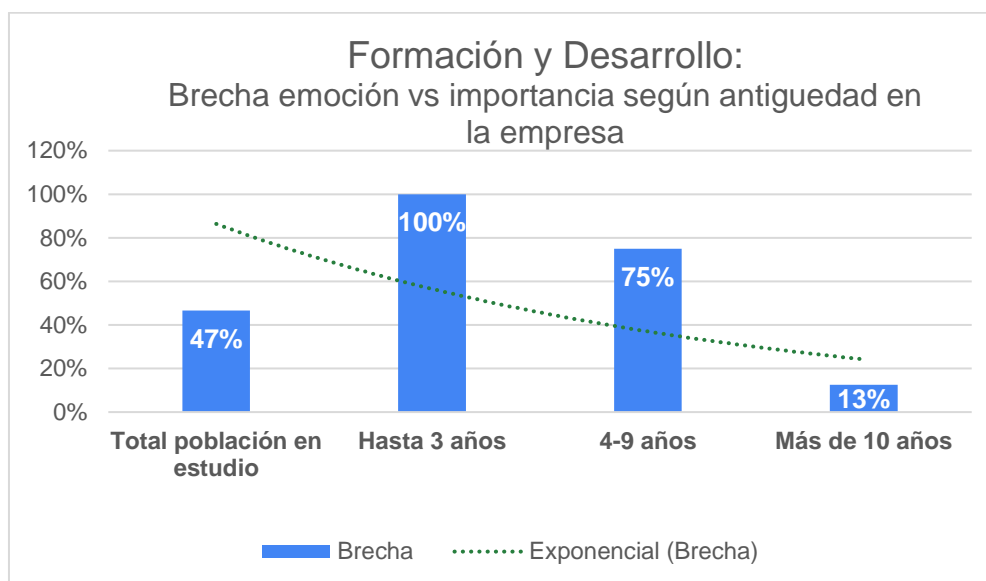
Emoción e importancia de la formación y desarrollo según antigüedad laboral en la empresa.

Antigüedad laboral	Emoción	Importancia	Brecha
Total población en estudio	47%	93%	47%
Hasta 3 años	0%	100%	100%
4-9 años	25%	100%	75%
Más de 10 años	75%	88%	13%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 3

Brecha entre la importancia y la emoción para la formación y desarrollo según la antigüedad laboral en la empresa.



Fuente: Elaboración propia.

Hay concordancia en los comentarios del personal en ambas herramientas aplicas, tanto en la encuesta como en los grupos focales. Algunas de las personas con más de 10 años en la empresa, manifiestan que han recibido capacitación técnica de alto nivel en visitas a plantas de proveedores, plantas de dispositivos médicos, hoteles y mediante interacciones con profesionales de clientes de los desarrollos inmobiliarios. También que la formación ha cerrado sus brechas y les ha permitido desempeñar mejor su puesto.

En contraste, las y los trabajadores con hasta 3 años de antigüedad en la compañía, indican que han recibido capacitación, pero no la suficiente o la que esperaban. “Durante mi

tiempo aquí sólo participé de una capacitación la cual solicité”. “Recibí capacitaciones de procesos y era mejor capacitación en buenas prácticas mundiales”.

Para el personal de 4 a 9 años de permanencia en la organización, aunque todos refieren que el aprendizaje se ha alineado con las necesidades de su rol y carrera, algunos consideran que la capacitación debe ser más práctica y específica. Cabe acotar, que se recibió una encuesta más para el personal de 4 a 6 años en la empresa, lo que implica que una persona no colocó correctamente su antigüedad laboral.

Lo anterior también se ve reflejado en los sentimientos que el personal experimentó sobre el proceso de formación y desarrollo durante el último año, siendo más notoria la diferencia entre los rangos de antigüedad de hasta 3 años y más de 10 años. Mientras que los primeros sintieron decepción y frustración, clasificados como “negativos pasivos” (según el Modelo Circumplejo de Russell, en el que se basa BEX, 2018). Por el contrario, la mayoría de las y los trabajadores con más de 10 años se sintieron comprometidos y motivados, sentimientos “positivos activos”. Conforme se muestra en la Tabla 12 y Figura 4.

Tabla 12

Sentimientos sobre Formación y Desarrollo

Hasta 3 años en la empresa

Sentimiento	Porcentaje	Clasificación
Decepcionado	67%	Negativo pasivo
Frustrado	33%	Negativo pasivo

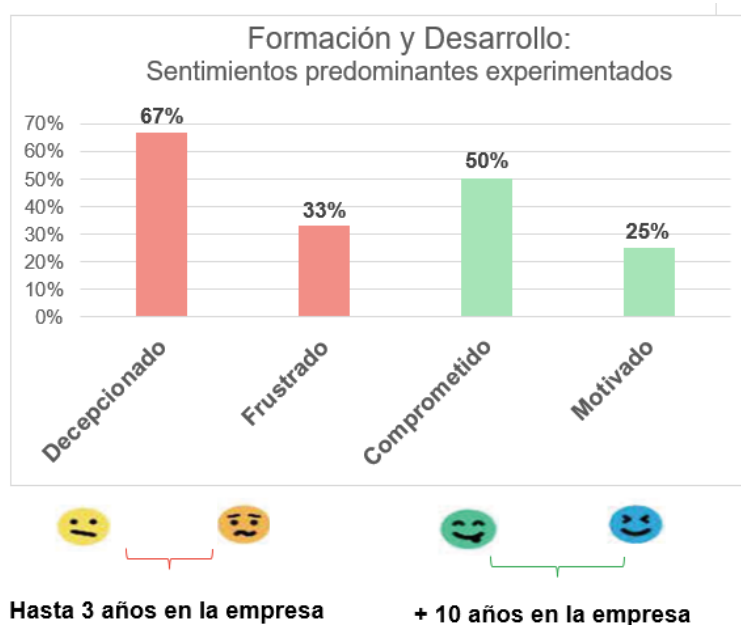
Más de 10 años en la empresa

Sentimiento	Porcentaje	Clasificación
Comprometido	50%	Positivo activo
Motivado	25%	Positivo activo
Indiferente	13%	Negativo pasivo
Estresado	13%	Negativo activo

Nota: Sentimientos experimentados último año sobre Formación y Desarrollo, según antigüedad laboral en la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

Sentimientos predominantes de formación y desarrollo.



Nota: Sentimientos predominantes experimentados el último año sobre Formación y Desarrollo, según antigüedad laboral en la empresa.
Fuente: Elaboración propia.

En Recursos Humanos de la empresa explican que estas diferencias son porque a mayor antigüedad laboral el personal ha recibido más capacitaciones, incluyendo aquellas por cambios organizacionales y diversificación de los procesos. Además, que las personas trabajadoras con más de 10 años son perfiles “senior”, que desempeñan puestos de profesionales especializados y han recibido más capacitaciones que requieren un alto grado de especialidad, incluyendo viajes a otros países para aprender buenas prácticas, tendencias y especificaciones de productos.

3.2. La promoción y/o plan de carrera es un momento de dolor más crítico para el personal con hasta 3 años de antigüedad laboral y menos crítico para quienes tienen 7 o más años en la empresa.

Al igual que la formación y desarrollo, este punto de contacto representa un momento de dolor más significativo para el personal con hasta 3 años en la empresa, los cuales le otorgan más importancia a las posibilidades de crecimiento y plan de carrera. Considerando

que tienen menos trayectoria laboral en la compañía y adaptación a la misma en comparación al resto de la población. “Cuando la carrera profesional es aún un folio en blanco con una extensa lista de expectativas por cumplir, el nivel de exigencia y estrés es elevado” (IE University HR Center et al., 2018, p. 20).

El 67% de la población encuestada con hasta 3 años de antigüedad manifiesta que se han cumplido sus expectativas respecto a su carrera profesional en Garnier & Garnier Desarrollos Inmobiliarios. Mientras que para las y los trabajadores con 7 o más años de laborar, el porcentaje asciende a 89%.

Tabla 13

Emoción e importancia de la promoción y/o plan de carrera

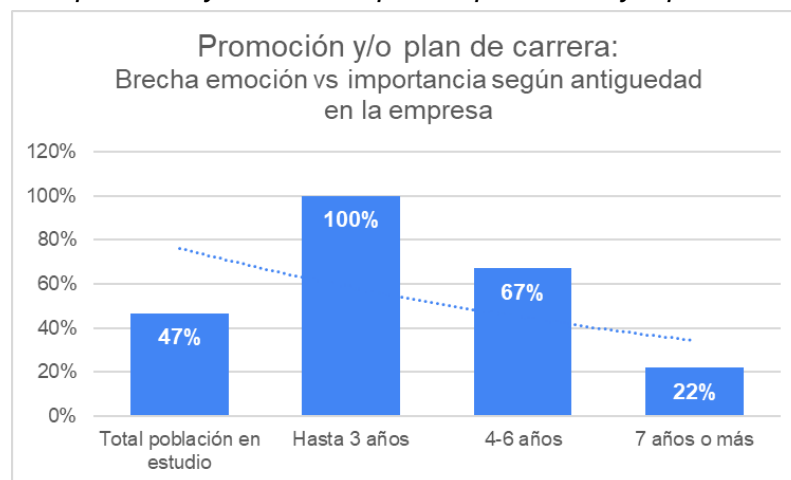
Antigüedad laboral	Emoción	Importancia	Brecha
Total población en estudio	40%	87%	47%
Hasta 3 años	0%	100%	100%
4-6 años	0%	67%	67%
7 años o más	67%	89%	22%

Nota: Según antigüedad laboral en la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

Figura 5

Brecha entre la importancia y la emoción para la promoción y/o plan de carrera.



Nota: Según antigüedad laboral en la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

Estos resultados concuerdan con la información brindada por Recursos Humanos, en cuanto a que el personal con menor antigüedad laboral posee mayores expectativas y sentimientos de frustración al notar que tienen posibilidades limitadas de ascenso, dado la estructura organizacional plana y la estabilidad de las personas trabajadoras.

Por lo que se limitan las posibilidades de promoción, en lo que se invierte es en el desarrollo dentro del puesto, explicó el Gerente de Recursos Humanos de la empresa. En esta línea, algunas de las recomendaciones del personal fueron hacer asignaciones temporales en otras organizaciones del grupo, realizar pasantías para proyectos, a fin de ampliar el conocimiento y la experiencia.

3.3. Los indicadores grupales son un elemento que afecta negativamente la percepción de la gestión del desempeño que realiza la empresa.

En los grupos focales se encontró que en la mayoría de la población existe molestia porque los desempeños individuales, desde su punto de vista, fueron afectados por los indicadores grupales (NPS y EBITDA). Los mismos equivalen a un 30% de la evaluación del desempeño, el otro 70% depende únicamente de la persona colaboradora: 50% del proceso de trabajo y 20% de los indicadores de bienestar y deporte. Siendo 70% el mínimo para optar por una gratificación y/o los días de asueto.

Parte del personal manifiesta que en el 2024 no se evaluaron todos los proyectos, lo que afectó la calificación final y por tanto la gratificación y/o beneficio de días de asueto. “Aparecen muchos incendios que complican lograr los KPI; especialmente cuando se requiere trabajar con otras personas en la organización”.

Esta disconformidad se encuentra presente en los cuatro arquetipos. Por ende, sugirieron que los indicadores sean únicamente individuales, o bien revisarlos y dar visibilidad

del avance de los indicadores grupales. Asimismo, que la Gerencia General, la Gerencia Financiera y la Gerencia de Recursos Humanos comuniquen el estatus de los avances o resultados proyectados en NPS y EBITDA.

El Gerente de Recursos Humanos ratifica que el personal ha manifestado su oposición ante los indicadores grupales únicamente cuando no se logran las metas, ya que cuando se alcanzan, no existe oposición. La empresa ha decidido mantener estos indicadores, porque se fomenta el trabajo en equipo y garantiza que tanto los indicadores como los grupales se alineen con el éxito de la compañía.

En contraste, en la encuesta no hubo uniformidad sobre este hallazgo. El personal manifestó diferentes expectativas sobre la gestión del desempeño/ dirección por objetivos. Por ejemplo, reconocimiento verbal, monetario, más retroalimentación, posibilidades de ascenso y distribución de cargas de trabajo: “Esperaba un poco más de retroalimentación y más reconocimiento de los logros en los proyectos y no solo en la compañía”. “Siempre recibí un buen feedback tanto de la jefatura directa como del resto del equipo por lo que esperaba un mejor balance de cargas de trabajo y responsabilidades y a su vez que el compromiso y los resultados fuesen considerados en la apertura de vacantes dentro de la organización o bien reconocidos monetariamente”.

Cabe señalar que, pese a lo anterior, en la encuesta el 87% indica que los objetivos que les asignan son realistas y medibles. Parte de la población en estudio manifestó que se han cumplido sus expectativas de objetividad en el proceso, metas retadoras y alcanzables, así como retroalimentación: “Objetividad y desafíos, también retroalimentación. He recibido lo que tenía en mente”. “Una evaluación real de mi desempeño y eso recibí”. “1:1 con mi gerencia de forma regular. Se ha cumplido”.

En lo que respecta a la evaluación del desempeño, el área de Recursos Humanos indicó que el 100% de la población en estudio ha sido evaluada, ya que todas las personas que participaron del estudio tienen vinculados los resultados al otorgamiento de gratificaciones y/o días de asueto.

Es interesante la visión racional de Recursos Humanos desde el cumplimiento de las evaluaciones del desempeño, en contraste con los sentimientos y emociones que expresó parte del personal, referente a sus necesidades o expectativas. Lo cual evidencia que la empresa debe integrar la importancia de la satisfacción de la persona en el proceso de evaluación de desempeño, sin centrarse únicamente en una estadística de cumplimiento.

3.4. La poca retroalimentación que recibe el personal sobre los indicadores grupales incide negativamente en la experiencia del ongoing feedback o retroalimentación continua.

Como se expuso en el punto previo, los indicadores grupales son uno de los elementos que afectan la percepción de la gestión del desempeño y también la retroalimentación continua.

En cuanto al ongoing feedback la queja de las personas trabajadoras es que no se les da visibilidad periódica del avance del NPS y EBITDA, generándoles incertidumbre ya que los mismos pueden condicionar los resultados en su evaluación del desempeño. “En los indicadores grupales que no se recibió retroalimentación de resultados, solo recordatorios de los mismos”.

Este hallazgo proviene de los comentarios del personal en los grupos focales y de la información suministrada por Recursos Humanos.

En contraste, en la encuesta el 93% del personal en estudio indicó que la retroalimentación que recibe le permite cumplir con sus responsabilidades y metas, 87% se siente cómodo solicitando feedback, lo cual se puede relacionar con la seguridad psicológica y la cultura de Clan a la que se hizo mención previamente.

Ante lo cual en Recursos Humanos manifiestan que en la empresa existe seguridad psicológica y el profundo respeto con el que se maneja estos temas, propios del perfil de liderazgo maduro, que se ha ido formando y evolucionado con el paso de los años. Donde las personas líderes practican la escucha activa y también la gratitud ante las ideas que expresa el personal.

Pese a lo anterior, es relevante mencionar otros de los elementos que hacen sea un momento de dolor: La periodicidad de la retroalimentación, para algunas personas del arquetipo 2 y 3 esperan que sea continua, particularmente en los 1:1.

El que en ocasiones perciban se presta más atención a lo que manifiestan terceros que al personal: “El haber prestado más atención a retroalimentaciones de constructoras generales y contratistas que al propio equipo de la empresa”. En este punto, el Gerente de Recursos explica que, si bien respaldan a su personal, también prestan atención y actúan en función de las recomendaciones que brindan los otros grupos de interés como las constructoras, como parte de la escucha activa y la visión integral.

También como se indicó en el punto de contacto previo de gestión del desempeño, ciertas personas esperaban más retroalimentación y/o que además de la retroalimentación se diera más reconocimiento por los logros, distribución de cargas o posibilidades de crecimiento.

3.5. El trabajo en equipo y relaciones es un momento que mejor se vive, excepto para el personal que experimentó sentimientos negativos en la empresa al momento de la encuesta.

Referente al trabajo en equipo y relaciones aparece como un momento de dolor para la población total en estudio. Sin embargo, es un momento que mejor se vive (“gain”) cuando no se incluye en el cálculo a las personas que para el momento de la investigación indicaron experimentar sentimientos “negativos” en la empresa tales como estrés, frustración o indiferencia. Los cuales representan el 20% de la población. Estas personas manifestaron que la frustración es el sentimiento que mejor refleja cómo se han sentido con el trabajo en equipo y relaciones en la empresa durante último año. Dentro de las causas, es porque perciben falta de apoyo para distribuir las cargas de trabajo creen que cada departamento aboga por sus responsabilidades y criterios, abandonando un fin común.

Esto difiere de la mayoría del personal, quienes, en la encuesta y los grupos focales, expresaron que el trabajo en equipo en la empresa es agradable, percibieron cooperación de todas las partes involucradas: “Lo que he recibido es lo que caracteriza a Garnier y es una buena química y apoyo en el equipo”. “Gente comprometida es lo que hay en la empresa, me siento feliz en ser parte del equipo”. “Esperaba relaciones efectivas en un ambiente amigable. Eso y aún más es lo que he recibido”.

Recomendaron mejorar la velocidad de la comunicación. Además, solicitaron recibir más apoyo de Servicios Compartidos, particularmente en aspectos relacionados al análisis y modificaciones de presupuestos, análisis de rentabilidad, inversiones y flujos.

Ante lo cual, el Gerente de Recursos Humanos señala que existe una expectativa por parte del personal de Proyectos, que Servicios Compartidos brinde mayor acompañamiento en procesos claves de finanzas. Por ende, al mejorar la eficiencia en los procesos de finanzas, las personas trabajadoras del área de Proyectos percibirán un mejor servicio.

El que el trabajo en equipo y relaciones sea un momento que mejor se vive para la mayoría, coincide con los resultados de la Encuesta de Great Place to Work del 2023, donde el 93% de todo el personal de la empresa consideró que existe compañerismo y 92% percibió cercanía relacionada al compañerismo.

3.6. Existe flexibilidad en la organización del trabajo, sin embargo, la falta de balance vida-trabajo repercute en que sea un momento de dolor.

En la encuesta, la mayoría del personal (93%) manifestó que tiene la flexibilidad necesaria para cumplir con sus tareas y 76% consideró que es eficiente y claro. No obstante, en los grupos focales, señalaron cargas laborales que influyen en su balance vida-trabajo. Siendo para algunas personas trabajadoras uno de los momentos flop o que recuerdan de forma muy negativa en su experiencia en la compañía. Sobre lo cual se ampliará en el punto de contacto de situaciones difíciles personales y laborales.

Lo anterior se debe a que si bien la empresa facilita que el personal disponga de la organización de su agenda y horario laboral e incentiva la flexibilidad laboral, al existir gran cantidad de proyectos, a las personas trabajadoras se les dificulta aprovechar estos beneficios. Aunado al perfil del colaborador y colaboradora, orientados al cumplimiento, competitividad y responsabilidad, según señala el equipo de Recursos Humanos de la compañía. Por tanto, aunque la empresa sea promotora del balance vida trabajo, debe analizar las cargas de trabajo y a su vez el personal, deberá delimitar sus jornadas diarias.

Por ende, algunas personas de la generación millennial recomiendan más posibilidades de teletrabajo y se realice un estudio de cargas de trabajo. Algunas personas trabajadoras de la generación X esperan que todas las áreas de trabajo realmente puedan disfrutar los beneficios de la política de empresa familiarmente responsable

Para el momento del estudio, se encuentra entonces una disyuntiva entre lo que promueve la organización de balance vida trabajo y lo que experimenta el personal. Aunque la empresa ofrece beneficios de flexibilidad laboral, los mismos no son percibidos completamente como tal debido a las cargas de trabajo.

Al respecto, Bakker y Demerouti (2007) afirman que la percepción de claridad en la organización del trabajo y la flexibilidad laboral son aspectos clave para el compromiso y la satisfacción de los empleados. Sin embargo, el balance entre vida y trabajo puede verse afectado si las cargas laborales no son gestionadas adecuadamente, lo que repercute en el bienestar de los colaboradores y su productividad a largo plazo.

Existen 3 puntos de contacto críticos en los momentos de dolor (“pains”), dentro de las fases de crecer y consolidar, sobre los cuales se amplían a continuación.

4. Reconocimiento, Comunicación de la empresa y Situaciones difíciles personales y laborales son las áreas de oportunidad prioritarias para la población en general. En las que debe enfocarse la empresa para mejorar la experiencia de la persona trabajadora.

Se desprende de esta investigación que los tres principales momentos de dolor en las fases de crecer y consolidar, son el reconocimiento, la comunicación de la empresa y las situaciones difíciles personales y laborales. Esto se puede constatar en los resultados de la encuesta aplicada al personal y en los datos de las Figuras 2 y 6. Por ende, siendo su abordaje prioritario.

Figura 6

Puntos de contacto críticos de EX en la población en estudio



Fuente: Adaptado de “Áreas de mejora”, por IE University HR Center, Buljan & Partners y enEvolución, 2018 “1er Barómetro de Experiencia de Empleado en España (BEX 2018). Resumen ejecutivo”.

El reconocimiento y la comunicación de la empresa son temas que sí se tenían mapeados en Recursos Humanos. El primero ha sido uno de los factores con menor promedio en la Encuesta de Great Place to Work de Octubre 2023 y en la Encuesta breve de Clima Organizacional del I trimestre 2024, sobre lo que se detalla en el apartado dedicado al reconocimiento.

En el caso de la comunicación, manifiestan en Recursos Humanos de la empresa, que las oportunidades de mejora son principalmente a nivel de líderes, equipos de trabajo y/o entre éstos y partes interesadas como constructoras y contratistas. Esto se abordará en el apartado de el punto de contacto “comunicación de la empresa”.

El Gerente de Recursos Humanos de la empresa se sorprendió que situaciones difíciles personales y laborales aparezca dentro de los tres puntos más críticos a nivel de experiencia de la persona trabajadora. Debido al estilo de liderazgo que refiere hay en la organización de puertas abiertas, empatía, enfoque en el bienestar integral y que se ve plasmado en procesos, políticas y prácticas organizacionales, tales como las políticas de Bienestar y Empresa Familiarmente Responsable, procesos de salud financiera, capacitaciones en salud mental, regulación de emociones, entre otros.

A continuación, se aborda cada uno de los tres puntos críticos.

4.1. La mayoría del personal siente que su trabajo es reconocido y valorado, es la forma en cómo se realiza éste que difiere de sus expectativas.

Si bien el 87% de las personas encuestadas indicaron que sienten que su trabajo es reconocido y valorado, tanto en la encuesta como en los grupos focales plantean otras ideas sobre la manera en la que esperan recibir el reconocimiento. La generación millennial (arquetipos 1-3) esperan que sea un reconocimiento público en las reuniones mensuales de la organización o menciones de logros en los proyectos. Dentro de los momentos “wow” para los arquetipos en mención, se encuentra el reconocimiento público.

También recomendaron que sea un proceso formal, por ejemplo, por medio de postulaciones anuales evaluadas por el Comité Gerencial. Además, algunas personas consideran que la labor no es exclusiva de las personas líderes, le corresponde a cada trabajador y trabajadora reconocer los avances de los demás.

La generación X con más de 10 años de antigüedad laboral (arquetipo 4) sugirió el reconocimiento basado en la trayectoria laboral, como premios por años de servicio o contribuciones significativas.

El reconocimiento también apareció como uno de los factores con menor promedio en la Encuesta breve de Clima Organizacional del I trimestre 2024, para todo el personal de la empresa, referente a la percepción que tienen del reconocimiento que reciben por el esfuerzo y aportaciones en el logro de los objetivos y metas organizacionales. Asimismo, fue uno de los factores con menor puntuación en la encuesta de Great Place to Work de octubre 2023, donde se hace referencia directamente a si las personas en posiciones de liderazgo reconocen el trabajo bien hecho y el esfuerzo.

Al respecto, según Brun & Dugas (2008) el reconocimiento en el entorno laboral no solo contribuye a la satisfacción y motivación de las personas trabajadoras, sino que también impacta directamente en el desempeño organizacional. Cuando las y los líderes no valoran ni comunican adecuadamente los logros y esfuerzos de su personal, puede afectar negativamente el clima laboral y el sentido de pertenencia.

El grado de exigencia y estándares organizacionales son altos, no acostumbran a celebrar los hitos que van alcanzando, se da por un hecho que los resultados se logran, según indican en Recursos Humanos.

4.2. La mayoría del personal indica que sus sugerencias son consideradas por la empresa, pero señalan oportunidades de mejora en la comunicación de la empresa hacia el personal.

Con relación a la comunicación del personal hacia la empresa, en la encuesta el 87% de las personas manifiesta que sus sugerencias sí son tomadas en cuenta. Los canales que dispone la organización para lo mismo son en primera instancia con la jefatura inmediata. También por medio de los diversos comités tales como los de sostenibilidad, innovación y ética, o bien a través del área de Recursos Humanos. Así como mediante reuniones grupales, foros, 1:1.

El equipo de Recursos Humanos menciona que lo anterior responde a la cultura colaborativa, donde se promueve la seguridad psicológica y se trabaja bajo la premisa de puertas abiertas.

Sin embargo, perciben que las oportunidades de mejora en la comunicación son de la empresa hacia las personas trabajadoras. En los grupos focales señalaron dentro de las

causas de los problemas de comunicación, los cambios constantes en los proyectos y la falta de cumplimiento de los procesos.

En Recursos Humanos explican que los proyectos inmobiliarios pueden tener cambios durante su desarrollo, ya sea por solicitudes de los clientes o por condiciones ajenas al control de la empresa. Estas modificaciones no siempre son comunicadas de forma oportuna a las personas involucradas en el proyecto (tanto personal de Garnier & Garnier, como terceros: constructoras y contratistas), lo que ha implicado reprocesos, aumentado la carga laboral y la generación de distrés, así como enfado y frustración.

Acotan que la empresa posee multicanales formales para mantener comunicación con las personas trabajadoras, sin embargo, la comunicación de las variaciones en los proyectos compete a las personas líderes y/o a los integrantes del equipo del desarrollo inmobiliario.

Otro aspecto que solicitó el personal es que la organización mejore la comunicación en los indicadores grupales (como se ha expuesto previamente) y los proyectos nuevos, de forma que sepan su estado, se elimine la comunicación informal y la incertidumbre.

Aspecto del que advierte Men (2015) al concluir que la comunicación efectiva por parte del liderazgo organiza un entorno en el que las y los trabajadores no solo comprenden claramente sus roles, sino que también desarrollan un sentido de certidumbre y confianza hacia la organización. Esto fomenta una percepción de bienestar y fortalece el compromiso laboral.

4.3. La mayoría de la población percibe gestión efectiva de conflictos laborales y apoyo de la empresa ante situaciones difíciles personales; sin embargo, hay factores como la comunicación y ausencia de balance vida trabajo, que repercuten en que sea un momento de dolor.

En este apartado se contemplan dos puntos de contacto de la fase consolidar: Situaciones difíciles, por ejemplo, conflictos laborales y las situaciones personales.

Con relación al primer aspecto, la mayoría del personal consideró que la resolución de conflictos en la empresa es efectiva (promedio 9 de 10 puntos). Pese a ello, recomiendan mejorar la comunicación asertiva y la gestión oportuna, la capacitación para prevenir o atender conflictos, que las gerencias se informen más de los procesos y los problemas para un mejor entendimiento de las situaciones que afrontan las y los trabajadores, la mediación del área de Recursos Humanos y el facilitar espacios seguros o de experiencia de acontecimientos.

En lo que respecta a las situaciones personales, el 93% de la población sintió que la empresa le apoya adecuadamente en temas personales que puedan afectar su labor. Este resultado coincidió con el de la Encuesta breve de Clima Organizacional del I Trimestre 2024, donde para esa pregunta participó el 76,7% de todo el personal de la organización al momento de la encuesta, de los cuales, el 95,5% indicó que su jefatura les da facilidad para atender asuntos familiares, cuando lo requieren.

Lo anterior se alinea con la Política Empresa Familiarmente Responsable de Garnier & Garnier Desarrollos Inmobiliarios, que posibilita la flexibilidad de horario, para propósitos específicos vinculados con la familia (Ejemplos: enfermedades, cuidado de familiares), esto previo acuerdo entre la persona trabajadora y la jefatura inmediata.

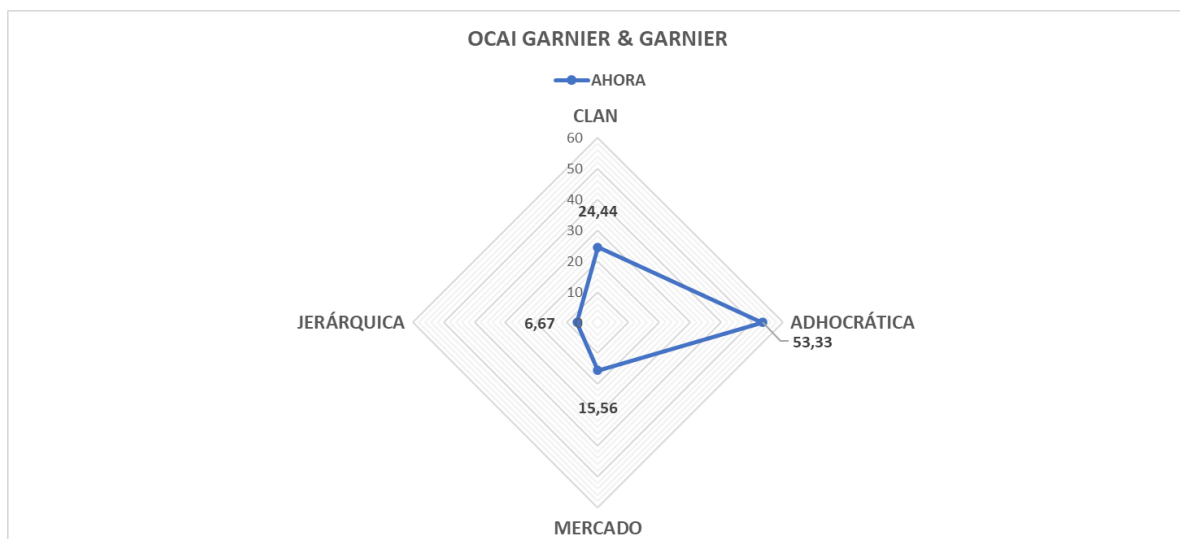
Esta política plasma el enfoque en el bienestar integral del personal, que nace del presidente de la compañía, según refieren en Recursos Humanos de la empresa.

Además, refirieron sentirse cómodos de comunicar asuntos personales relevantes a su jefatura o equipo de trabajo. Lo cual se relaciona con la confianza y seguridad psicológica. Según la Encuesta breve de Clima Organizacional del I trimestre del 2024, donde participó el 82% de la población general, en promedio 90% indicó que la organización es un lugar amigable y psicológicamente seguro para trabajar. La encuesta en mención también incluye un diagnóstico de la cultura organizacional, siguiendo el modelo OCAI.

La promoción de la confianza, la lealtad, el desarrollo humano y el enfoque en las personas, caracterizan a la cultura de Clan (Quinn, 2011), presente en la organización, según el modelo OCAI.

Figura 7

OCAI Cultura actual Garnier & Garnier Desarrollos Inmobiliarios.



Fuente: Elaboración propia. Datos. Encuesta de Clima Organizacional I trimestre, 2024.

No obstante, lo expuesto, las situaciones difíciles personales y laborales, aparecieron como un momento de dolor, principalmente por la ausencia de balance vida -trabajo, debido a la cantidad de proyectos que se realizan en la organización, conforme señala el área de Recursos Humanos de la compañía.

Si bien, las Política de Bienestar de Personal y Política Empresa Familiarmente Responsable, fomentan la armonía vida-trabajo, para el momento del presente estudio, lo mismo no se evidenció en todo el personal, ante una serie de proyectos que han provocado afectación en las condiciones usuales y acostumbradas en la organización.

En los grupos focales, parte del personal señaló dentro de los momentos de mayor dolor en su experiencia en la empresa, la carga de trabajo, el dejar de asistir a entrenamientos físicos por lo mismo, así como el no participar de actividades familiares, por atender proyectos en fines de año o en temporadas de vacaciones colectivas.

Lo anterior es muy relevante, máxime cuando los cuatro arquetipos señalan en los aspectos más importantes en sus vidas, el bienestar integral y el balance vida trabajo. También a los cuatro arquetipos les preocupa las implicaciones de la carga de trabajo.

En Recursos Humanos indican que han buscado medidas paliativas para el balance vida trabajo, conscientes de la afectación que ha causado en las personas las demandas de tiempo de los proyectos actuales. Por ejemplo, al personal que reside temporalmente en los proyectos inmobiliarios, les aumentaron la cantidad de viajes para visitar a la familia y/o que la pareja les acompañe en el lugar. Lo mismo en línea con la filosofía que tiene la organización de velar por el bienestar integral del personal y pese a que les represente un aumento en los gastos de la compañía.

Aclaran que hay profesiones y puestos donde es inherente la disponibilidad para viajar o residir en otro lugar, como la profesión de Ingeniería Civil, independientemente que laboren

o no en la empresa. Además, que son las mismas personas trabajadoras las que solicitan diversidad de proyectos, que les implican trasladarse.

Perciben que hay un “recelo interdepartamental”, con relación a las cargas de trabajo. Por ejemplo, creen que las áreas de proyectos e ingeniería consideran su carga de trabajo mayor al resto de la organización. Señalan no existen diferencias en las cargas de trabajo, sí en el requerimiento de viajar a visitar o residir en los lugares donde se lleva a cabo el proyecto. Opinan que la posible percepción de las áreas en mención se deba al nivel de cansancio físico y mental del personal.

A continuación, se presentan los hallazgos vinculados a las fases de encontrar, entrar y salir. Debido a que en éstas no se midió la experiencia de la persona trabajadora. Lo cual responde a que como se mencionaba en la metodología, en las fases de encontrar y entrar la información la brindó el 27% del personal de la población en estudio con hasta 3 años en la empresa, que han vivido los procesos investigados. En el caso del proceso de salida, se abordó con preguntas espejo a todo el personal, ya que no se dispone de datos recientes de entrevistas de salida, considerando la poca rotación de las áreas.

5. El proceso de selección, así como la información sobre la empresa y puesto para empezar a trabajar, son considerados adecuados para el personal con hasta tres años de antigüedad laboral.

5.1. La experiencia en el proceso de selección fue satisfactoria para la mayoría del personal.

En la encuesta el personal califica con un promedio de 9,3 su experiencia en el proceso de reclutamiento y selección: Esperaba “que fuese rápido y transparente. En general cumplió mi expectativa”. “Las entrevistas fueron entretenidas y se sentía la calidad de la

gente”. “El proceso de reclutamiento fue bueno a excepción de que una vez tomaron la emisión de inclinarse por otro candidato no se me comunicó, posteriormente fue considerada para una nueva vacante”.

Cabe señalar que en la encuesta se tienen las respuestas de 3 de 4 personas en este segmento de la población, ya que una de ellas no colocó correctamente su antigüedad laboral.

Dentro de las recomendaciones para mejorar el proceso mencionan el que se comunique y dé visibilidad a las personas oferentes de las diferentes etapas que comprende, lo que incluye cada etapa y el estatus de avance. También “publicar en website y pautar en LinkedIn” y realizar entrevistas en pareja o en grupo para avanzar eficientemente.

En Recursos Humanos indican que, aunque sí se informa a las personas finalistas del proceso, los períodos de respuesta pueden mejorarse y que las personas oferentes que no cumplen las características para considerarse en el proceso de selección, no reciben retroalimentación.

La empresa debe considerar estas expectativas del personal dentro de las acciones de mejora del proceso de reclutamiento y selección, pero a la vez debe priorizar el abordaje de las fases de crecer y consolidar que tienen un mayor impacto en las vivencias de las personas trabajadoras. Aunado a que el índice de rotación en las áreas en estudio es bajo y el personal demuestra alta fidelidad, lo que genera pocos procesos de reclutamiento.

5.2. La información sobre la empresa y el puesto fue clara y suficiente para empezar a trabajar.

El 100% de las personas encuestadas coincide en que la información proporcionada sobre la organización y sus responsabilidades fue clara y suficiente para comenzar a laborar.

Asimismo, manifiestan que tuvieron orientación o acompañamiento inicial para integrarse al equipo.

El Gerente de Recursos menciona que dentro de las sesiones de inducción se aborda el perfil de puesto, donde se le explica sus principales responsabilidades, contactos internos, relaciones externas, por ejemplo. Además, en el Manual de Desarrollo se tienen claramente especificadas las responsabilidades dentro del desarrollo inmobiliario en cada una de sus fases.

También destaca que se explican los indicadores de desempeño, los cuales son base importante para que la persona conozca sus focos de trabajo.

Por tanto, considerando el resultado expuesto, la empresa deberá continuar con esta buena práctica, ya que el proceso de inducción a la organización es clave no solo para conocer sobre la compañía y el puesto, sino también sirve de base para la adaptación a la cultura organizacional.

6. El 87% percibe que la empresa se enfoca en mantener una buena relación incluso al finalizar el contrato. Lo cual puede contribuir en la sostenibilidad de la gestión del talento.

La fase de salida es tan importante como las otras fases en el ciclo de vida de la persona trabajadora. En ocasiones las compañías no la gestionan adecuadamente bajo la premisa que el o la colaboradora ya no formará parte de ésta. Sin embargo, en un mundo digital las malas referencias de las y los ex trabajadores, afectan la imagen, reputación y posicionamiento de una organización.

Al respecto IE University HR Center et al señalan “Y aunque parezca un contrasentido, **una buena salida ayuda a la captación**: Los ex empleados conocen bien nuestra organización y se sienten más libres para poder hablar y opinar” (2022, p.28).

Por tanto, si todo el viaje de la experiencia de la persona trabajadora se gestiona bien, se convierte en un círculo virtuoso. El centro de Recursos Humanos en mención lo explica de la siguiente forma:

La sostenibilidad de la gestión del talento es un concepto circular que empieza cuando eres candidato y entras a trabajar y acaba cuando sales, y se retroalimenta.

Es un modelo al servicio del “compromiso” de las personas, que también tiene que revertir en mejores resultados de negocio, clientes y empleados más satisfechos. (2022, p.28)

Por ello, es de destacar el esfuerzo de Garnier & Garnier Desarrollos Inmobiliarios en cuidar de la relación con las personas durante y después de finalizado el contrato. Esto puede incidir favorablemente también en lo expuesto previamente sobre la reputación de la compañía.

En Recursos Humanos señalan que, en línea con la filosofía organizacional, buscan que, dentro de lo factible, la persona se sienta cómoda. Aunado a que parte de las personas que salen de la organización, después solicitan regresar, siendo algunas de ellas recontratadas.

Para mejorar el proceso, las y los trabajadores recomiendan la personalización de los mensajes de salida, incluyendo las contribuciones que hizo, el que se le retroalimente y realice una actividad de despedida. Recursos Humanos indica que se envían comunicados al resto de la población sobre la salida, sin embargo, los mensajes se pueden personalizar, tomando en cuenta la recomendación dada.

También, cuando son despidos con responsabilidad patronal, ofrecer beneficios económicos adicionales a los establecidos por ley y outplacement.

Para el personal que permanece, buscar calmarles, explicándoles “a qué se debió el proceso y cuál es la línea a seguir de la empresa, lo cual pudo ayudar a disminuir especulaciones y cierto estrés perceptible”.

7. Los indicadores clave de la experiencia de la persona trabajadora obtienen resultados favorables.

7.1. La mayoría del personal recomendaría a Garnier & Garnier Desarrollos Inmobiliarios como un lugar para trabajar a familiares y amigos.

El Employee Net Promoter Score (eNPS) o Índice de Recomendación de la Persona Trabajadora es 73%, predominando las personas con alta probabilidad de recomendar activamente a la compañía como un lugar para laboral (80%, 12 personas). Solo 3 personas puede que no recomienden a la organización de forma activa (13%, 2 personas pasivas o neutrales) o que hablen en contra de ésta (7%, 1 persona detractora).

Figura 8

eNPS. Distribución de la población en estudio.

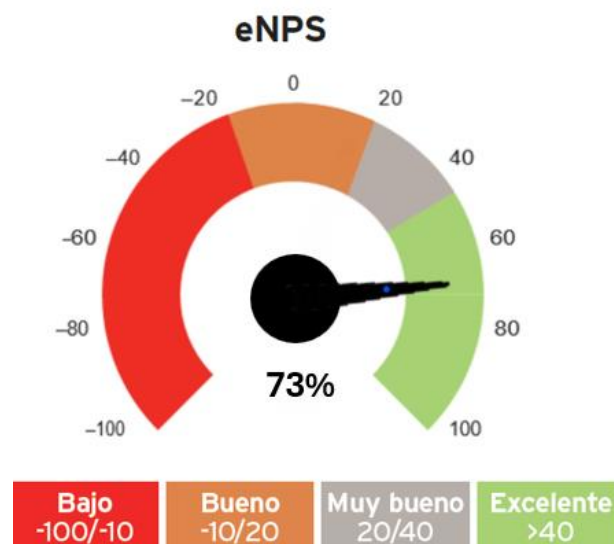


Fuente: Adaptado de “La experiencia de empleado: cuando el cliente también es interno” (p. 59), por R. Calleja, E. Méndez, y P. Rojo., Julio - Agosto, 2019. Harvard Deusto Business Review, (291).

El 73% de eNPS es clasificado como excelente según la *investigación* Buljan & Partners y enEvolución, utilizada en 1er Barómetro de Experiencia de Empleado en España (BEX 2018).

Figura 9

eNPS población en estudio



Fuente: Adaptado de “La experiencia de empleado: cuando el cliente también es interno” (p. 59), por R. Calleja, E. Méndez, y P. Rojo., Julio - Agosto, 2019. *Harvard Deusto Business Review*, (291).

Lo cual coincide con lo expuesto previamente de la relevancia que da el personal a la reputación organizacional para elegir y mantenerse en la compañía. Además, con la percepción del resto de colaboradoras y colaboradores, donde 9 de cada 10 personas pensaron que es un gran lugar para trabajar, para un promedio general de 91%, ubicándose por encima del promedio del de otras organizaciones del sector (80%), según la Encuesta de Great Place to Work de octubre, 2023.

Los resultados de la Encuesta de Great Place to Work se fundamentaron en el orgullo por la empresa 97% (Sentido de pertenencia), la percepción que es un lugar justo para

trabajar (96%), Orgullo por el trabajo que realizan 93%, Credibilidad 91% (Creen en la dirección y planificación de las personas en posiciones de liderazgo), entre otros.

Según una investigación de Great Place to Work, cuando las personas se sienten orgullosas de laborar en una compañía, existen 6 veces más probabilidades de recomendarla y 2 veces más posibilidades de querer permanecer en la empresa más tiempo:

Esta conexión emocional con la organización no sólo transforma a los colaboradores en voceros entusiastas, sino que también establece un sólido respaldo para definir estrategias que guíen a la empresa en la dirección correcta hacia la construcción de entornos laborales excepcionales (Alzate, 2023, párr. 12).

Esto representa una ventaja competitiva para la compañía que puede utilizar también para la atracción de personal, como lo explica IE University HR Center et al:

En un mercado laboral saturado de promesas y buenas intenciones son los propios empleados en las organizaciones los mejores prescriptores de sus empresas. Ellos son los “tripadvisor” del mercado laboral. Implica más a tus Promotores y mejora la tasa de recomendación efectiva (2022, p. 28).

Si bien, todos los puntos de contacto evaluados en las fases de crecer y consolidar fueron momentos de dolor (“pains”). Para el Gerente de Recursos Humanos el que el eNPS sea excelente, se debe a que cuando las y los trabajadores de Garnier & Garnier Desarrollos Inmobiliarios se comparan con otras empresas en las que han trabajado o conocen, evidencia que la compañía se ocupa de ellas y ellos como seres humanos. Además, la evaluación del Modelo de BEX (2018), es rigurosa, mide emociones y momentos de la experiencia de la persona trabajadora, por ende, la vivencia de esos momentos puede variar, a diferencia del engagement que es a más largo plazo.

7.2. La población en su mayoría considera que la empresa se esfuerza por mejorar su experiencia como persona trabajadora.

El 93% de las personas trabajadoras otorga una calificación de 7 o más puntos (rango de medio a excelente), al esfuerzo que perciben hace la empresa por mejorar su experiencia laboral. Para un promedio global de 8,3 del HR Effort o Índice de Valoración del Esfuerzo de la Compañía. Promedio clasificado como excelente, según el Modelo de BEX (2018).

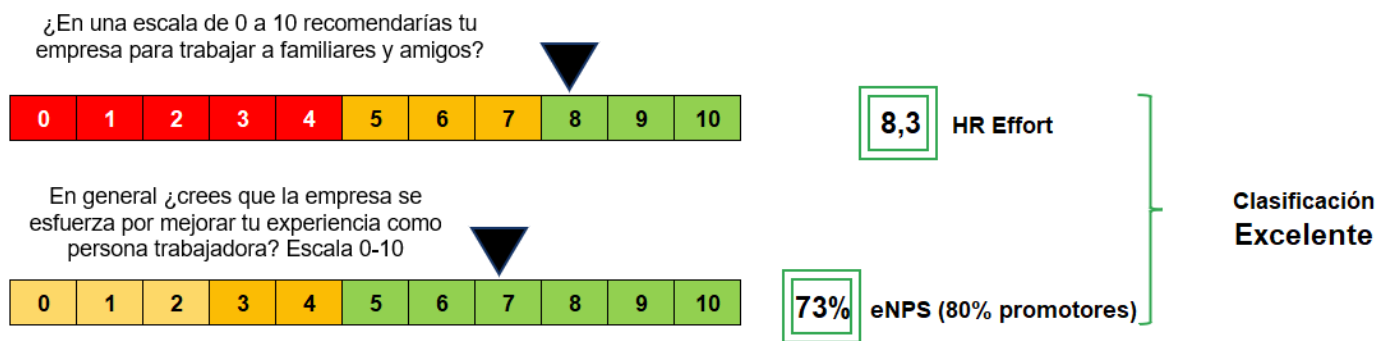
Figura 10

HR Effort población en estudio.



Fuente: Adaptado de "HR Effort", por IE University HR Center, Buljan & Partners y enEvolución, 2018 "1er Barómetro de Experiencia de Empleado en España (BEX 2018). Resumen ejecutivo".

Esto se alinea con el alto índice de recomendación (eNPS) del 73%, donde el 80% de la población fueron promotores activos. Este indicador reflejó un reconocimiento generalizado de las iniciativas empresariales orientadas al bienestar, como las políticas de Bienestar y Empresa Familiarmente Responsable. Al respecto Gutiérrez et al., (2020), encontraron que el uso de beneficios y políticas trabajo-vida está relacionado con una mayor satisfacción laboral, mediada por la reducción del conflicto trabajo-familia.

Figura 11*HR Effort y eNPS de la población en estudio*

Fuente: Elaboración propia.

En los grupos focales, el personal de los arquetipos uno al tres, indicó dentro de los momentos más satisfactorios en su experiencia laboral, las celebraciones por la finalización de proyectos de desarrollo, los “Family Day” (Día de la familia) organizados por la empresa, los reconocimientos públicos, así como las felicitaciones por Gerencia General y/o CEO.

Esto se relaciona con la importancia que da la generación millennial de la empresa al reconocimiento. Además, el compartir con la familia, es relevante para todos los arquetipos.

En tanto, las personas del arquetipo cuatro destacan las competencias de atletismo con el equipo de la empresa en Estados Unidos o eventos locales, los espacios de interacción y disfrute de esos eventos.

Además, las visitas a clientes que les brindaron conocimientos y experiencias de clase mundial. Así como las interacciones sociales con el fundador de la empresa.

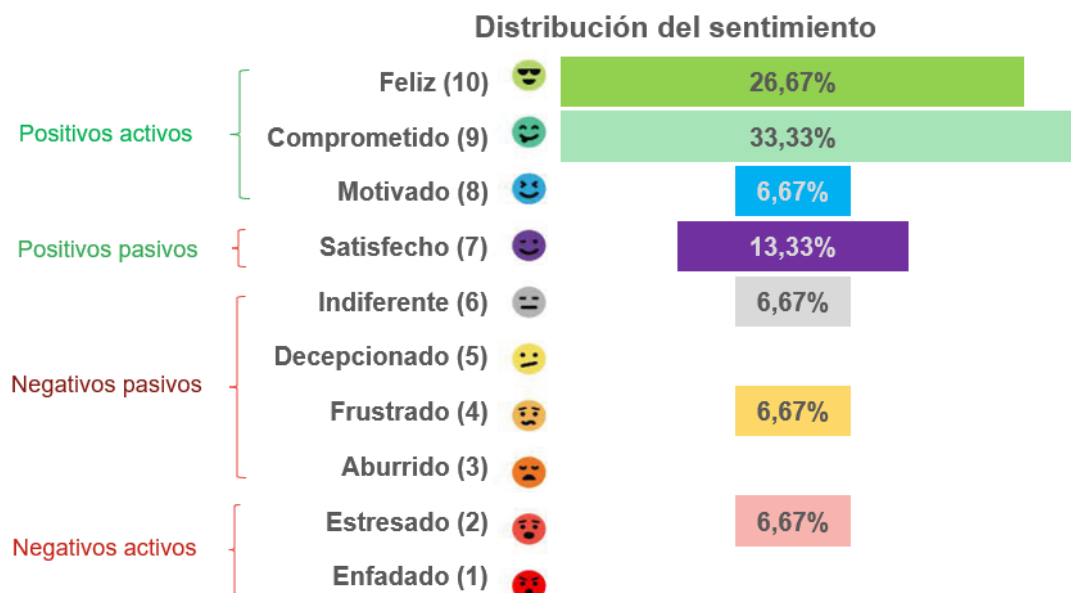
Es relevante que la organización conozca las actividades que generan más impacto en el personal, también en función de su arquetipo. Lo cual le permite orientar sus esfuerzos, inversiones y recursos en la promoción de estas.

7.3. Predominan los sentimientos positivos en la población para el momento del estudio (80%)

El predominio de sentimientos positivos (felicidad, motivación, compromiso) en el 80% del personal es indicativo de una cultura organizacional sólida. Sin embargo, persistió un 20% con sentimientos negativos (estrés, frustración), destacando la necesidad de abordar factores como la carga laboral excesiva y la comunicación interna deficiente. Bakker y Demerouti (2007) proponen que una cultura organizacional sólida fomenta el bienestar y emociones positivas en el personal. Sin embargo, cuando las demandas laborales no son adecuadamente gestionadas, como ocurre con cargas excesivas y problemas de comunicación, pueden surgir emociones negativas, afectando tanto el clima laboral como la productividad.

Figura 12

Distribución del sentimiento de la población al momento del estudio



Fuente: Adaptado de “*Distribución del sentimiento*”, por IE University HR Center, Buljan & Partners y enEvolución, 2018 “1er Barómetro de Experiencia de Empleado en España (BEX 2018). Resumen ejecutivo”.

Los sentimientos que predominan son el compromiso y la felicidad, ambos sentimientos activos que conllevan una mayor implicación de las personas (según el Modelo Circumplejo de Russell, en el que se basa BEX, 2018).

Estos sentimientos aparecen a partir de los 4 años de antigüedad laboral. En el personal de hasta 3 años no se presentan. La población en mención es la que tiene las brechas más altas en los momentos de dolor, comparada con los otros grupos de antigüedad laboral. Lo cual puede deberse a que tienen expectativas más altas de la empresa. Por lo que se considera pertinente que la organización conozca y gestione sus expectativas y facilite el proceso de adaptación cultural.

En el caso del personal de más de 10 años, aparecen los sentimientos de frustración y estrés. Lo cual se identificó están relacionados a situaciones puntuales que han tenido por volumen de trabajo.

Figura 13

Distribución de los sentimientos al momento del estudio según antigüedad laboral.

Sentimientos	Total Población en estudio	Clasificación	Antigüedad laboral en la empresa		
			Hasta 3 años	4-6 años	7 a +10 años
Feliz (10) 😄	27%	Positivos activos		67%	22%
Comprometido (9) 😊	33%			33%	44%
Motivado (8) 😁	7%				11%
Satisfecho (7) 😌	13%	Positivos pasivos	67%		
Indiferente (6) 😐	7%	Negativos pasivos	33%		
Decepcionado (5) 😞	0%				
Frustrado (4) 😡	7%				11%
Aburrido (3) 😴	0%				
Estresado (2) 😫	7%				11%
Enfadado (1) 😡	0%	Negativos activos			

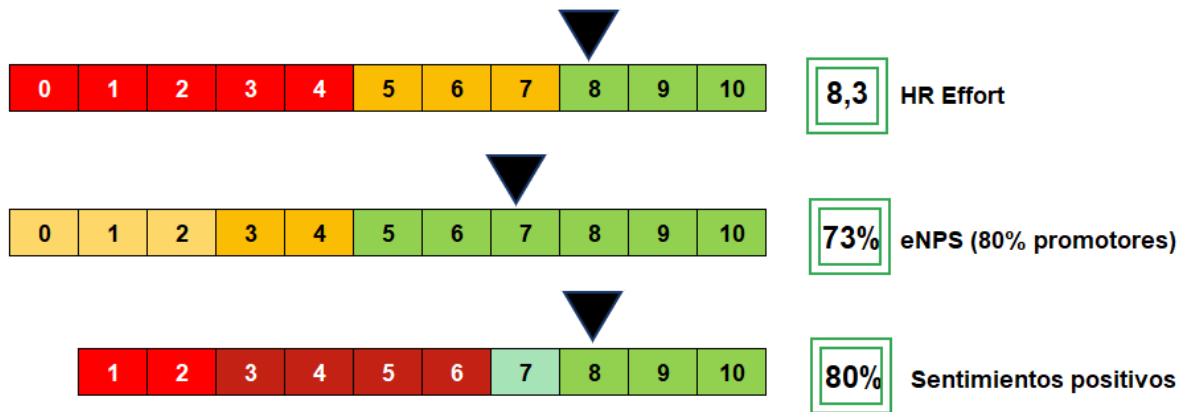
Fuente: Elaboración propia.

Conforme lo expuesto, los 3 indicadores clave de la experiencia de la persona trabajadora obtienen resultados excelentes: La mayoría del personal recomendaría a la

empresa como un lugar para trabajar, cree que ésta se esfuerza por mejorar su experiencia laboral y refiere tener sentimientos al momento del estudio.

Figura 14

Indicadores clave de la experiencia de la persona trabajadora de la población en estudio.



Fuente: Elaboración propia.

Las preguntas asociadas a estos 3 indicadores sitúan a la persona en el momento presente. Ejemplo de ello: ¿Qué sentimiento refleja mejor cómo te sientes actualmente en la empresa? A diferencia de algunas de las preguntas de los puntos de contacto descritos, donde se les consultó acerca de su experiencia durante el último año. Por ejemplo: ¿Qué sentimiento refleja mejor cómo te has sentido con el proceso de feedback durante último año?

Se extrae que cuando las y los trabajadores hacen un balance general de su situación en la organización, su percepción y sentimientos son favorables.

Conclusiones

- 1) La cantidad de personas trabajadoras promotoras demuestra la satisfacción del personal. Sin embargo, se identificaron momentos de dolor (por ejemplo, reconocimiento, comunicación de la empresa y balance vida-trabajo) que impactan negativamente la percepción del personal, a pesar de los esfuerzos existentes. Estos hallazgos confirman la necesidad de una estrategia estructurada para abordar los desafíos y maximizar las experiencias positivas.
- 2) Se definieron cuatro arquetipos principales (en la propuesta de valor). Las necesidades y expectativas varían según el arquetipo, lo que subraya la importancia de personalizar las acciones estratégicas en cada fase y punto de contacto para satisfacer a cada segmento de la población de la empresa.
- 3) La estrategia debe priorizar los puntos críticos identificados en el Journey Map, especialmente en las fases de "Crecer" y "Consolidar," donde los momentos de dolor requieren atención urgente. Las acciones recomendadas incluyen: formalizar el reconocimiento laboral, mejorar la comunicación de cambios organizacionales y proyectos, garantizando claridad y oportunidad, optimizar la distribución de cargas laborales para fortalecer el balance vida-trabajo.

Recomendaciones

- 1) Satisfacción del personal y momentos de dolor: La satisfacción del personal promotor está presente, pero hay momentos de dolor relacionados principalmente con el reconocimiento, la comunicación de la empresa y el balance vida-trabajo que afectan negativamente la percepción del personal. Se recomienda:

- a. Implementar un programa de reconocimiento, donde se destaquen los logros individuales y de equipo en reuniones corporativas.
 - b. Mejorar la comunicación estableciendo reuniones de actualización mensual con cada departamento, enfocadas en proyectos y cambios organizacionales clave. Así como implementar un boletín digital con actualizaciones y reconocimientos destacados.
 - c. Mejorar el balance vida-trabajo fortaleciendo un programa de horarios flexibles y días libres adicionales tras el cierre de proyectos importantes y ofreciendo talleres sobre gestión del tiempo, administración de recursos y prioridades, y técnicas de mindfulness para reducir el estrés.
 - d. Incorporar el análisis de los elementos de EX como parte de las evaluaciones constantes que utiliza la empresa durante el año, esto para complementar las evaluaciones de clima organizacional.
- 2) Personalización según arquetipos: Las necesidades y expectativas varían según los arquetipos, lo que requiere personalizar las acciones estratégicas para cada segmento, como se especifica en la Guía de la Experiencia de la Persona Trabajadora en Garnier & Garnier Desarrollos Inmobiliarios.
- 3) Los puntos críticos en las fases de "Crecer" y "Consolidar" requieren atención inmediata para resolver momentos de dolor en reconocimiento, comunicación y situaciones difíciles personales y laborales, ante ello se recomienda:
- a. Desarrollar un sistema de recompensas escalonado basado en resultados medibles y comportamientos alineados con los valores organizacionales.

- b. Organizar ceremonias trimestrales para destacar el impacto de los proyectos realizados por cada equipo.
- c. Fomentar espacios abiertos de diálogo mediante foros mensuales con la alta gerencia.
- d. Evaluar periódicamente la asignación de recursos humanos en proyectos, ajustando según la complejidad y la carga.

Propuesta

Según los resultados de la investigación y en línea con los objetivos del estudio, se desarrolló esta propuesta de valor para abordar la experiencia trabajadora en Garnier & Garnier Desarrollos Inmobiliarios.

La propuesta comprende los siguientes tres documentos a los cuales se puede acceder en los enlaces habilitados. Estos documentos facilitan la orientación e implementación de la EX tanto para el personal en estudio como para el resto de la población.

1. [Plan de implementación de la EX](#)

Este es el documento marco de la propuesta.

- Incluye las fases, acciones e indicadores propuestos para mejorar la EX del personal que participó en el estudio.
- Posteriormente el plan para el diagnóstico e implementación en el resto de la población, de forma gradual.
- Recomendaciones para una ejecución exitosa.
- Plan de gobernanza.



2. [Diagrama Gantt del plan de implementación](#)

- Resume las fases y acciones del plan.
- Incluye responsables y fechas de ejecución propuestas.



3. [Guía de la Experiencia de la Persona Trabajadora](#)

- Presenta los 4 arquetipos de la población en estudios sobre los cuales se basan las recomendaciones de la Guía EX.
- Comprende las recomendaciones para mejorar la EX por las fases del Modelo de BEX (2018) y las recomendaciones por arquetipo, para la población que participó del estudio.
- Incluye ideas para la experiencia de las personas oferentes y personal nuevo



Plan de Implementación de la Experiencia de la Persona Trabajadora



Plan de implementación de la experiencia de la persona trabajadora en Garnier & Garnier Desarrollos Inmobiliarios.

En este documento se expone en primera instancia la propuesta con los elementos a considerar en la presentación del plan al Comité Gerencial de la empresa, para su aval y solicitud de los recursos necesarios.

El plan comprende dos vías:

- 1) Las acciones para mejorar la experiencia de las personas trabajadoras del estudio.
- 2) Posteriormente, que se amplie el proceso de forma gradual al resto de las áreas de Garnier & Garnier Desarrollos Inmobiliarios, en función de la necesidad de abordaje, conforme el criterio del Gerente de Recursos Humanos de la empresa y consultor del proyecto.

El plan se complementa con el diagrama Gantt donde se establecen los responsables y las fechas de ejecución estimadas.

Además, para la ejecución de la EX, se realizó la Guía de la Experiencia de la Persona Trabajadora, con recomendaciones para mejorar las vivencias por las fases del Modelo de BEX (2018) y las recomendaciones para los arquetipos de las personas trabajadoras que participaron de la investigación, los cuales se presentan la guía antes mencionada.

También se comparten recomendaciones para la ejecución exitosa y el plan de gobernanza.

En la Figura 1 se resume el plan.

Figura 1

Fases del Plan de Implementación de la Experiencia de la Persona Trabajadora



Fuente: Elaboración propia.

I Fase previa: Propuesta

Presentar resultados de la investigación al Comité Gerencial de la empresa y el plan de acción propuesto para validación. El cual incluye:

- 1) **Propósito:** Mejorar la experiencia de la persona trabajadora de Garnier & Garnier Desarrollos Inmobiliarios S.A.
- 2) **Alcance:**
 - 2.1. Etapa 1: Personal de las áreas que participó en el presente estudio: 15 personas de Proyectos, Sostenibilidad, Preconstrucción, Ingeniería y Mercadeo.
 - 2.2. Personal de los siguientes departamentos (determinados en conjunto con el Gerente de Recursos Humanos de la empresa, en función de la necesidad de abordaje):

2.2.1. Etapa 2: Contabilidad y Tesorería.

2.2.2. Etapa 3: Tecnologías de la Información, Legal, Presidencia y Recursos Humanos.

2.3. Macro Entregables:

2.3.1. Etapa 1:

- Implementación de la guía adjunta y las actividades que proponga el Comité de Experiencia de la persona trabajadora.
- Monitoreo de avance y realimentación del personal.
- Evaluación del logro de los objetivos y generación de lecciones aprendidas. Hacer ajustes de ser requerido para la etapa 2.

2.3.2. Etapas 2 y 3:

- Arquetipos del personal participante.
- Diagnóstico de la experiencia de la persona trabajadora.
- Diseño de la nueva experiencia.
- Ejecución del plan.
- Monitoreo de avance y realimentación del personal.
- Evaluación del logro de los objetivos y generación de lecciones aprendidas. Hacer ajustes de ser requerido para la etapa 3.

2.4. Personal y recursos necesarios:

2.4.1. Comité de la experiencia de la persona trabajadora:

Se sugiere participen la Gerencia y Generalista de Recursos Humanos, representantes de Finanzas, Proyectos e Ingeniería.

2.4.2. Patrocinadores:

Se propone sea el Comité Gerencial, para facilitar el compromiso y adopción del proyecto.

2.4.3 Tiempo:

Se adjunta un diagrama de Gantt con la propuesta de inversión de tiempo para el proyecto.

2.5. Indicadores para medir el éxito del plan.

El éxito del plan se podrá medir a través de los siguientes indicadores:

Tabla 1

Indicadores por fase.

Fase	Indicadores
1) Encontrar	<ul style="list-style-type: none"> a. Cantidad de seguidores en redes sociales. b. Cantidad de ofertas de trabajo recibidas. c. Evaluaciones sobre la efectividad y satisfacción del proceso por parte de los finalistas.
2) Entrar	<ul style="list-style-type: none"> a. Medición de la experiencia de la persona trabajadora en el onboarding. b. Porcentaje de cumplimiento de programa de inducción. c. Tasa de efectividad del programa de inducción evaluado por el personal de ingreso. d. Tasa de eficacia del programa de inducción evaluado por los líderes.
3) Crecer	<ul style="list-style-type: none"> a. Porcentaje de cumplimiento del programa de capacitación. b. Cantidad de pasantías realizadas por el personal. c. Calificaciones promedio del personal evaluado. d. Cantidad y efectividad de las sesiones de retroalimentación de la persona líder con el personal.
4) Consolidar	<ul style="list-style-type: none"> a. Rotación de personal. b. eNPS

	c. Cantidad de nominaciones al premio organizacional por de excelencia en innovación, sostenibilidad y bienestar.
6) Salir	a. Rotación de personal. b. Cumplimiento plan de acción por entrevistas de salida

Nota: Fases y numeración según el Modelo de BEX (2018).

Fuente: Elaboración propia.

II Fase: Conformación y alineamiento del Comité EX

Avalado el plan se conforma al comité, al cual en primera instancia es recomendable se le sensibilice y capacite sobre los fundamentos de la EX, alineados con los objetivos organizacionales.

El comité debe establecer su agenda y periodicidad de las reuniones, con base en el plan propuesto. Además, distribuir los roles y responsabilidades, definir las limitaciones y posibles riesgos, entre otras acciones.

III Fase: EX del grupo 1.

Como se mencionó, en una primera etapa se abordará al personal de las áreas que participó en el **Diseño del Journey Map de la experiencia de la persona trabajadora de Garnier & Garnier Desarrollos Inmobiliarios S.A., durante el segundo semestre 2024.**

La población en estudio la conformaron 15 personas de Proyectos, Sostenibilidad, Preconstrucción, Ingeniería y Mercadeo.

Para lo cual se debe contemplar:

1) Diseño del plan:

Construcción de la propuesta de valor para el personal (PVP). Priorizando las acciones que se incluirán en el plan de acción, con base en los resultados del presente estudio, su impacto y viabilidad, además de la guía propuesta. Alineado con las metas empresa, su cultura y la experiencia que buscan tanto para el personal como para los clientes.

La elaboración del presupuesto inicial para aval de la Gerencia Financiera y Gerencia General.

2) Ejecución y monitoreo del plan:

Previo a la ejecución del plan, se recomienda sensibilizar, capacitar y acompañar a las gerencias y "generadores de experiencia" sobre la nueva "employee experience" (EX) o experiencia de la persona trabajadora.

Asimismo, monitorear los avances (indicadores propuestos) y solicitar realimentación al personal, y líderes (mediante grupos focales, encuestas "pulse", eNPS, entre otros). Hacer los ajustes que correspondan.

3) Mejora continua:

Evaluar el logro de los objetivos y generación de lecciones aprendidas. Insumo para las mejoras en el abordaje del personal sugerido para la segunda etapa.

IV Fase: EX del grupo 2.

La población meta es la perteneciente a las áreas de Contabilidad y Tesorería Incluye:

1) Sensibilización a la población participante:

Propósito, fases del proyecto, manejo de datos, entre otros.

2) Elaboración de arquetipos:

Conforme el perfil de las y los participantes. Determinando si se pueden adaptar los arquetipos elaborados en esta investigación o si se crean nuevos.

3) Diagnóstico de la experiencia de la persona trabajadora (EX)

Realizar el diagnóstico para los arquetipos, incluyendo entre otros puntos: situación actual y deseada, momentos que mejor se viven y de dolor, indicadores clave de la experiencia de la persona trabajadora.

Posteriormente seguir con los puntos indicados en la III fase: diseñar el plan de la nueva experiencia, ejecutar y monitorear el avance del plan, finalizando con la evaluación del logro de los objetivos y generación de lecciones aprendidas, que a su vez sirvan de insumo para el proceso a realizarse en el grupo 3: Tecnologías de la Información, Legal, Presidencia y Recursos Humanos.

Recomendaciones para una ejecución exitosa del plan

En línea con lo previamente expuesto, para garantizar la ejecución exitosa del plan se recomienda:

- 1) Sensibilizar y capacitar al Comité Gerencial de la empresa sobre la experiencia de la persona trabajadora y la utilidad de implementar la propuesta.
- 2) Lograr que el Comité Gerencial sea el principal patrocinador del proyecto, para facilitar su adopción e implementación.
- 3) Asignar responsabilidades y recursos que garantice la ejecución del plan de acción. Incluyendo la conformación un equipo de trabajo interdisciplinario y multidepartamental para el diseño e implementación de la EX.

- 4) Iniciar con un plan piloto, que permita experimentar mejoras para posteriormente ampliar su alcance de implementación.
- 5) Priorizar las actividades que se incluirán en el plan de acción, con base en los resultados. Alineadas con los objetivos y cultura de la compañía.
- 6) Realizar el cronograma de actividades, mismo que será base para la rendición de cuentas al Comité Gerencial.
- 7) Definir indicadores de éxito, monitorear y celebrar los avances. Además, hacer ajustes a la ejecución del plan, según se requiera.
- 8) Socializar el plan de acción a todo el personal, fomentando su involucramiento y realimentación.

Plan de gobernanza

La gobernanza del plan de acción radicará en el Comité de la experiencia de la persona trabajadora. Con el apoyo y patrocinio del Comité Gerencial.

Se recomienda que la Gerencia de Recursos Humanos lidere el Comité de EX, considerando el alcance del proyecto y conocimiento.

La rendición de cuentas del Comité de EX la Gerencia de Recursos Humanos hacia el Comité Gerencial y a la Gerencia General de la empresa se sugiere hacerlo mensualmente en las reuniones de Comité y en las sesiones 1:1, respectivamente. También deberá dar una actualización trimestral al CEO.

Diagrama Gantt del Plan de Implementación de la Experiencia de la Persona Trabajadora



Fecha de inicio		2/10/2025 (lunes)		Semana		1		Semana 3		Semana 4		Semana 5		Semana 6		Semana 7		Semana 8									
Líder		Marvin Mora. Gerente RRHH						24 feb 2025		3 mar 2025		10 mar 2025		17 mar 2025		24 mar 2025		31 mar 2025									
								24		25		26		27		28		29		30		31					
N°	Tarea	Responsable	Fecha Inicio	Fecha Fin	Estatus	Días labora	M	T	W	T	F	S	S	M	T	W	T	F	S	S	M	T	W	T	F	S	S
3 Etapa I. EX del grupo 1.																											
A. Diseño del plan.																											
3.1	Priorizar las oportunidades de mejora del diagnóstico, su impacto y viabilidad.	Comité EX	mié 3/05/25	mié 3/05/25	Abierto	1																					
3.1.1																											
3.1.2	Construcción de la propuesta de valor para el personal (PVP). Referencia manual adjunto.	Comité EX	mié 3/12/25	mié 3/19/25	Abierto	6																					
3.1.3	Revisión de los indicadores propuestos para evaluar el avance y logro de los objetivos.	Comité EX	mié 3/26/25	mié 3/26/25	Abierto	1																					
3.1.4	Elaboración y presentación del presupuesto y plan a la Gerencia Financiera y Gerencia General para aprobación de modificación presupuestaria 2025.	Marvin Mora. Gerente RRHH	lun 4/28/25	lun 5/05/25	Abierto	6																					
B. Ejecución y monitoreo del plan.																											
3.2.1	Sensibilizar, capacitar y acompañar a las gerencias y "generadores de experiencia" sobre la nueva EX.	Comité EX	mié 4/02/25	mié 4/02/25	Abierto	1																					
3.2.2	Ejecución del plan.	Comité EX	lun 5/12/25	vie 10/31/25	Abierto	125																					
3.2.3	Monitorear avances y solicitar realimentación al personal, líderes (Grupos focales, encuestas "pulse", eNPS, etc).	Comité EX	lun 5/12/25	vie 10/31/25	Abierto	125																					
C. Mejora continua																											
3.3.1	Evaluar el logro de los objetivos y generación de lecciones aprendidas. Hacer ajustes de ser requerido.	Comité EX	lun 5/12/25	vie 10/31/25	Abierto	125																					

Fecha de inicio		2/10/2025 (lunes)		Semana		4		Semana 4		Semana 5		Semana 6		Semana 7													
Líder		Marvin Mora. Gerente RRHH						3 mar 2025		10 mar 2025		17 mar 2025		24 mar 2025													
								3		4		5		6													
N°	Tarea	Responsable	Fecha Inicio	Fecha Fin	Estatus	Días labora	M	T	W	T	F	S	S	M	T	W	T	F	S	S	M	T	W	T	F	S	S
4 Etapa II. EX del grupo 2.																											
A. Escuchar-Diagnóstico de Experiencia del Colaborador (EX)																											
4.1	Sensibilizar a la población que participará diagnóstico (qué se busca, para qué, manejo datos, entre otros).	Generalista RRHH	lun 3/03/25	lun 3/17/25	Abierto	11																					
4.1.1																											
4.1.2	Elaboración de arquetipos	Comité EX	lun 3/24/25	lun 3/31/25	Abierto	6																					
4.1.3	Diagnóstico de la EX	Comité EX	lun 4/07/25	lun 4/14/25	Abierto	6																					
B. Diseño del plan.																											
4.2	Priorizar las oportunidades de mejora del diagnóstico, su impacto y viabilidad.	Comité EX	mié 4/23/25	mié 4/23/25	Abierto	1																					
4.2.2																											
4.2.3	Construcción de la propuesta de valor para el personal (PVP). Referencia manual adjunto.	Comité EX	mié 4/23/25	mié 4/23/25	Abierto	1																					
4.2.4	Revisión de los indicadores propuestos para evaluar el avance y logro de los objetivos.	Comité EX	mié 4/30/25	mié 4/30/25	Abierto	1																					
4.2.5	Elaboración y presentación del presupuesto y plan a la Gerencia Financiera y Gerencia General para aprobación de modificación presupuestaria 2025.	Marvin Mora. Gerente RRHH	lun 4/28/25	lun 5/05/25	Abierto	6																					

Fecha de inicio		2/10/2025 (lunes)		Semana		8		Semana 8		Semana 9		Semana 10		Semana 11		Semana 12		Semana 13		Semana 14		Semana 15					
Líder		Marvin Mora. Gerente RRHH						31 mar 2025		7 abr 2025		14 abr 2025		21 abr 2025		28 abr 2025		5 may 2025		12 may 2025		19 may 2025					
								31		1		2		3		4		5		6		7					
N°	Tarea	Responsable	Fecha Inicio	Fecha Fin	Estatus	Días labora	M	T	W	T	F	S	S	M	T	W	T	F	S	S	M	T	W	T	F	S	S
4 Etapa II. EX del grupo 2.																											
C. Ejecución y monitoreo del plan.																											
4.3	Sensibilizar, capacitar y acompañar a las gerencias y "generadores de experiencia" sobre la Ejecución del plan.	Comité EX	mié 4/02/25	mié 4/02/25	Abierto	1																					
4.3.1																											
4.3.2	Monitorear avances y solicitar realimentación al personal, líderes (Grupos focales, encuestas "pulse", eNPS, etc).	Comité EX	lun 5/12/25	vie 10/31/25	Abierto	125																					
4.3.3																											
D. Mejora continua																											
4.4	Evaluar el logro de los objetivos y generación de lecciones aprendidas. Hacer ajustes de ser requerido.	Comité EX	lun 5/12/25	vie 10/31/25	Abierto	125																					
4.4.1																											

Observación: Posteriormente se continúa con el grupo N°3, repitiendo el proceso con las mejoras que se encuentren.

Guía de la Experiencia de la Persona Trabajadora



CONTENIDO

- 01 Guía de la Experiencia de la Persona Trabajadora en Garnier & Garnier Desarrollos Inmobiliarios.
- 02 Arquetipos de la población en estudio.
- 03 Propuestas de Implementación.
- 04 Etapa 1: Encontrar
- 05 Etapa 2: Entrar
- 06 Etapa 3: Crecer
- 07 Etapa 4: Consolidar
- 08 Etapa 5: Salir
- 09 Recomendaciones específicas por arquetipo.

ARQUETIPOS DE LA POBLACIÓN EN ESTUDIO.



Guía de Arquetipos



**Arquetipo 1
Conociendo a Ericka**



- Gerencia: Proyectos
- Puesto: Analista de Preconstrucción
- Antigüedad / Experiencia: >3 años.
- Millennial

- ¿Por qué trabaja en Garnier & Garnier?**

 - Aprendizaje.
 - Crecimiento curricular.
 - Reputación de la empresa.
 - Opción de crecimiento dentro o fuera de la empresa en el área de proyectos.
- ¿Cómo es Ericka?**

 - Es una persona con comportamiento ético, comprometida con su desarrollo personal y profesional, al que prioriza sobre otras condiciones.
 - Es apasionada por trabajar en proyectos que le generen conocimiento y aprendizaje, y que estos se caractericen por su sostenibilidad.
- ¿Qué es lo más importante?**

 - Opciones de crecimiento a nivel profesional y personal.
 - Balance vida-trabajo.
 - Mayor cantidad de días de teletrabajo.
- ¿Qué espera?**

 - Capacitaciones técnicas.
 - Participación activa en proyectos más allá de los procesos de preconstrucción.
 - Opciones de crecimiento a nivel profesional y personal.
- ¿Qué le decepciona o le frustra?**

 - Reprocesos generados por constantes cambios.
 - Pocas opciones reales de crecimiento.
- ¿Qué le preocupa?**

 - Que el alto volumen de trabajo y el alto volumen de responsabilidades pueda afectar el balance entre su vida laboral y personal.



**Arquetipo 2
Conociendo a Mariana**



- Gerencia: Proyectos
- Puesto: Coordinación Procesos Profesionales Administrativos
- Antigüedad / Experiencia: 4-6 años.
- Millennial

- ¿Por qué trabaja en Garnier & Garnier?**

 - Reputación de la empresa
 - Crecimiento profesional por la diversidad de proyectos.
- ¿Cómo es Mariana?**

 - Es una persona con desarrolladas habilidades sociales, comportamiento ético, adaptable, y comprometida con su desarrollo personal y profesional.
 - Es apasionada por trabajar en proyectos que generen impacto positivo, especialmente en sostenibilidad e innovación.
- ¿Qué es lo más importante?**

 - Balance vida-trabajo.
 - Recibir retroalimentación y reconocimiento.
- ¿Qué espera?**

 - Capacitaciones en tendencias del sector inmobiliario, en buenas prácticas de sostenibilidad, innovación e inteligencia artificial aplicada a los trabajos para facilitar los procesos.
- ¿Qué le decepciona o le frustra?**

 - Trabajo en equipo
 - Servicio al cliente interno
- ¿Qué le preocupa?**

 - Que el ritmo acelerado de trabajo y el alto volumen de responsabilidades pueda afectar el balance entre su vida laboral y personal.



Arquetipo 3 Conociendo a Sebastián



- Gerencia: Proyectos
- Puesto: Project Manager
- Antigüedad / Experiencia: 4-6 años.
- Millennial

¿Por qué trabaja en Garnier & Garnier?

- Liderazgo de la empresa en sostenibilidad aplicada al desarrollo inmobiliario.
- Trayectoria de la empresa.

¿Cómo es Sebastián?

- Es una persona con comportamiento ético, adaptable, y comprometida con su desarrollo personal y profesional.
- Es apasionado por los retos y trabajar en proyectos que generen impacto positivo, especialmente en sostenibilidad e innovación.

¿Qué es lo más importante?

- Implementar proyectos relacionados e innovadores, de forma integral.
- Desarrollarse en la empresa, en medio de una cultura colaborativa.
- Recibir retroalimentación.

¿Qué espera?

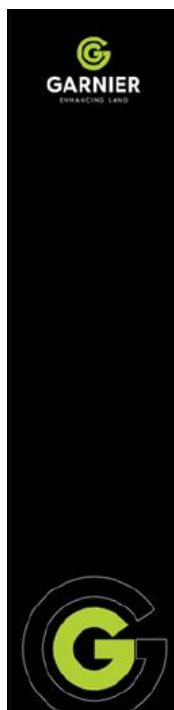
- Capacitaciones en tendencias del sector inmobiliario, en buenas prácticas de sostenibilidad, innovación e inteligencia artificial aplicada a los trabajos para facilitar los procesos.

¿Qué le decepciona o le frustra?

- Las pocas posibilidades de crecimiento.
- Carecer de direccionamiento.
- Metas muy agresivas que demandan amplia disponibilidad horaria.
- Percibir poco apoyo del equipo de trabajo.

¿Qué le preocupa?

- Que el ritmo acelerado de trabajo y el alto volumen de responsabilidades pueda afectar el balance entre su vida laboral y personal.



Arquetipo 4 Conociendo a Mauricio



- Gerencia: Ingeniería
- Puesto: Construction Manager
- Antigüedad / Experiencia: 7 o más años
- Generación X

¿Por qué trabaja en Garnier & Garnier?

- Compensación.
- Reputación empresarial.
- Liderazgo de la empresa en el sector inmobiliario.

¿Cómo es Mauricio?

- Es una persona con comportamiento ético, perseverante, resiliente, sumamente comprometida, orientada a resultados y apasionado, que disfruta de las relaciones de equipo de trabajo efectivos.
- Es un profesional competente en su campo y acumula experiencia para aportar valor.

¿Qué es lo más importante?

- Diversidad en el portafolio de proyectos (oficinas-industrial-hospitalidad).
- Estar en las obras del desarrollo inmobiliario.
- Recibir reconocimiento económico.

¿Qué espera?

- Aportar y generar valor, siendo parte de un equipo de alto rendimiento.
- Estabilidad y claridad en los proyectos, además de trabajar con equipos donde la confianza y el respeto sean fundamentales.
- Que la empresa valore su experiencia para futuros desarrollos.

¿Qué le decepciona o le frustra?

- El incumplimiento de las expectativas de reconocimiento.
- Percibir poco apoyo del equipo de trabajo.

¿Qué le preocupa?

- La carga de trabajo actual y cómo podría afectar el trabajo en equipo y la cultura de la empresa.
- La cantidad de proyectos que se visualizan en el futuro.

Propuesta: Fortalecer la estrategia de marca empleadora utilizando medios digitales y eventos presenciales.

Fotografía de referencia.

Mención honorífica de la empresa en Premios AmCham Negocios Sostenibles, 2024. Fuente: Facebook Garnier & Garnier Desarrollos Inmobiliarios.

Nos llena de orgullo recibir *dos menciones honoríficas en los Premios AmCham Negocios Sostenibles 2024: una en la categoría Ambiente y otra en Alianzas Público-Privadas*, destacando nuestro compromiso con la sostenibilidad y el ... más



PROPUESTAS DE IMPLEMENTACIÓN

ETAPA 1: ENCONTRAR

¿Cómo hacerlo?

- Campañas en redes sociales:
 - Diseñar videos cortos de personas trabajadoras actuales compartiendo historias de éxito, proyectos impactantes y testimonios sobre el ambiente laboral. Por ejemplo, Mariana podría compartir cómo lideró un proyecto de sostenibilidad en uno de los desarrollos de hospitalidad (siembra de corales y pasos de fauna).

PROPUESTAS DE IMPLEMENTACIÓN

ETAPA 1: ENCONTRAR

- Usar publicaciones dirigidas con segmentación geográfica y demográfica para captar talento específico. Por ejemplo, enfocar las publicaciones en LinkedIn hacia profesionales en ingeniería civil, gerencia de proyectos o arquitectura.
- Integrar contenido interactivo como encuestas y retos sobre la cultura organizacional. Ejemplo: "¿Qué valor de Garnier & Garnier más te representa?".

Fotografía de referencia.

Día Nacional del Deporte 2024.

Fuente: LinkedIn Garnier & Garnier Desarrollos Inmobiliarios.



PROPUESTAS DE IMPLEMENTACIÓN

ETAPA 1: ENCONTRAR

PARTICIPACIÓN EN FERIAS DE EMPLEO:

- Preparar un stand tecnológico con pantallas táctiles que muestren los proyectos destacados. Ejemplo: un recorrido virtual por el diseño de un desarrollo residencial.
- Ofrecer experiencias inmersivas mediante gafas de realidad virtual que permitan explorar las oficinas y proyectos de la empresa. Por ejemplo, mostrar avances en un proyecto hotelero.



Fotografía de referencia.

Stand en CS LATAM Summit 2024. Fuente: Facebook Garnier & Garnier Desarrollos Inmobiliarios.

PROPUESTAS DE IMPLEMENTACIÓN

ETAPA 1: ENCONTRAR

PLATAFORMA PARA POSTULANTES:

- Diseñar una página en el sitio web de la empresa con perfiles de "persona ideal", destacando habilidades y competencias requeridas. Ejemplo: incluir un video sobre el "día típico" de un Project Manager como Sebastián.
- Incluir herramientas como un chatbot que responda preguntas frecuentes y guíe en el proceso de aplicación.

SISTEMA AUTOMATIZADO DE RETROALIMENTACIÓN:

- Implementar notificaciones automáticas por correo electrónico que informen a las personas postulantes sobre cada etapa de su proceso. Ejemplo: "Gracias por aplicar. Estamos revisando tu perfil".
- Ofrecer retroalimentación personalizada a las personas finalistas. Por ejemplo, compartir fortalezas observadas durante la entrevista.

ETAPA 2: ENTRAR

PROPUESTA: DISEÑAR UN PROCESO DE INDUCCIÓN GAMIFICADO POR ARQUETIPO.

¿CÓMO HACERLO?

PLATAFORMA INTERACTIVA DE ONBOARDING:

- Crear módulos de capacitación que incluyan videos, cuestionarios interactivos y simulaciones prácticas. Por ejemplo, un simulador de planificación de proyectos para nuevos ingenieros.
- Adaptar los contenidos según el arquetipo del colaborador (Ericka, Mariana, Sebastián o Mauricio) para maximizar la relevancia. Ejemplo: incluir desafíos técnicos para Mauricio.

EVENTOS DE BIENVENIDA:

- Organizar eventos trimestrales con dinámicas de integración como actividades de "escape room" con temáticas sobre los valores de la empresa. Ejemplo: resolver un reto relacionado con la sostenibilidad empresarial.
- Incluir presentaciones de líderes de cada área para explicar el propósito de sus áreas de trabajo y cómo el trabajo de cada persona agrega valor al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Asignar una persona experimentada como mentor o mentora que guíe al personal de nuevo ingreso en la adaptación a su rol y cultura organizacional. Ejemplo: emparejar a Mariana con personas de nuevo ingreso en Ingeniería o Proyectos.

PROGRAMA DE MENTORÍA:

Programar reuniones semanales entre Recursos Humanos y el personal de nuevo ingreso durante los primeros tres meses para evaluar el progreso y resolver dudas.

Negocios, impacto social y deporte

Philippe Garnier
Garnier & Garnier



Fotografía de referencia.

Podcast Capitanes N°16. 2024. Entrevista al Sr. Philippe Garnier. Presidente GGDI.

Fuente: Youtube.

KIT DE BIENVENIDA PERSONALIZADO:

- Incluir herramientas necesarias como laptops configuradas, cuadernos con branding, manuales digitales y un mensaje personalizado de la Gerencia General y del CEO.

Fotografía de referencia.

Publicación de Garnier & Garnier, 2024. Sr. Alberto Bonilla, Gerente General.

Fuente: Facebook Garnier & Garnier Desarrollos Inmobiliarios.

BUSCAMOS IMPULSAR LA ECONOMÍA Y OFRECER SOLUCIONES INMOBILIARIAS DE PRIMER NIVEL



ETAPA 3: CRECER

PROPUESTA: IMPLEMENTAR PROGRAMAS DE DESARROLLO Y APRENDIZAJE CONTINUO.

• ¿CÓMO HACERLO?

◦ PLATAFORMA DE E-LEARNING:

- Diseñar rutas de aprendizaje para cada puesto, con módulos en liderazgo, gestión de proyectos, habilidades técnicas y habilidades estratégicas. Por ejemplo, un curso avanzado en metodologías ágiles para Sebastián.

- Incluir certificaciones internas y externas en áreas clave como metodologías ágiles y sostenibilidad. Ejemplo: certificar a Mauricio en estándares de construcción sostenible.

ROTACIONES Y PASANTÍAS INTERNAS:

- Establecer programas de rotación que permitan a las personas trabajadoras de la empresa adquirir experiencia en diferentes áreas de la empresa. Ejemplo: facilitar la participación de Ericka y Mariana en la gestión de un desarrollo inmobiliario y de Sebastián o Mauricio en proyectos de sostenibilidad o innovación.
- Crear alianzas con otras compañías del grupo para ofrecer pasantías en otros tipos de proyectos.

REUNIONES DE RETROALIMENTACIÓN:

➤ Implementar sesiones trimestrales con un formato estructurado que permita identificar logros, retos y oportunidades de desarrollo. Ejemplo: revisar los hitos alcanzados por Mauricio en el desarrollo de un proyecto de hospitalidad o industrial (zona franca).

➤ Usar herramientas digitales para dar seguimiento a los objetivos establecidos.

Mentoría cruzada:

Facilitar un programa donde personas trabajadoras senior, como Mauricio, actúen como mentores de personas trabajadoras junior de la empresa.

➤ Fomentar sesiones grupales mensuales de intercambio de conocimientos o ideas.

ETAPA 4: CONSOLIDAR

PROPUESTA: FORMALIZAR UN SISTEMA DE RECONOCIMIENTO Y FORTALECER EL BALANCE VIDA-TRABAJO.

• ¿CÓMO HACERLO?

◦ PROGRAMA DE RECONOCIMIENTO:

➤ Establecer un sistema de puntos donde las personas trabajadoras puedan nominar a sus compañeros o compañeras por logros específicos. Ejemplo: reconocer a Sebastián por completar un proyecto antes del plazo.

➤ Organizar ceremonias trimestrales para premiar a las personas ganadoras en categorías como Innovación, Sostenibilidad y Bienestar.

Días de bienestar:

➤ Implementar jornadas trimestrales con actividades como masajes en la oficina, medicina preventiva, talleres de nutrición y clases de mindfulness.

➤ Proveer acceso a plataformas de bienestar digital, como aplicaciones de meditación y fitness.

CARGA LABORAL EQUILIBRADA Y FEEDBACK CONSTANTE:

- Analizar las cargas de trabajo usando software de gestión de proyectos para redistribuir tareas de manera equitativa. Ejemplo: asignar tareas administrativas repetitivas a una personal en rol asistencial, o utilizar la inteligencia artificial para mejorar la efectividad laboral.
- Crear un sistema digital para recoger sugerencias, con análisis trimestral y planes de acción basados en el feedback.
- Establecer políticas claras sobre horarios y disponibilidad fuera del horario laboral.

ETAPA 5: SALIR

PROPUESTA: DISEÑAR UNA EXPERIENCIA DE SALIDA RESPETUOSA Y AMIGABLE.

• ¿CÓMO HACERLO?

Entrevistas de salida:

- Usar una herramienta digital para recopilar datos de manera anónima y sistemática. Ejemplo: una encuesta automatizada en plataformas como SurveyMonkey o Google Forms.

Coaching profesional:

- Ofrecer talleres de transición laboral, incluyendo cómo actualizar su currículum y preparar entrevistas. Ejemplo: un taller presencial con profesionales en reclutamiento.
- Realizar entrevistas cara a cara con preguntas estructuradas para identificar áreas de mejora.
- Orientar respecto al acceso a plataformas de búsqueda de empleo y redes de contactos.

RED DE EXCOLABORADORES Y CEREMONIAS DE DESPEDIDA:

➤ Crear una plataforma donde las personas excolaboradoras puedan acceder a recursos, noticias de la empresa y oportunidades de networking. Ejemplo: invitar a excolaboradores a eventos de aniversario corporativo.

➤ Personalizar los eventos para destacar las contribuciones del personal que egresa por renuncia o despido con responsabilidad patronal, entregando un reconocimiento y un mensaje del equipo.

RECOMENDACIONES ESPECÍFICAS POR ARQUETIPO

ARQUETIPO ERICKA:

➤ Entrar

Definir con claridad las opciones crecimiento y desarrollo que podría tener en la empresa.

➤ Crecer

Fomentar su participación en proyectos transversales para ampliar sus competencias y habilidades. Ejemplo: incluirla en comités de innovación o sostenibilidad.

Realizar pasantías como Gerente de Proyectos Jr en proyectos de baja o mediana complejidad.

➤ Consolidar:

Proveer capacitaciones técnicas. Diseñar un programa de networking interno con líderes de otras áreas. Ejemplo: reuniones mensuales con gerentes de ingeniería y proyectos.

ARQUETIPO MARIANA:

➤ • Crecer:

- Implementar programas específicos en liderazgo femenino y gestión ágil de proyectos.
- Fomentar su participación en proyectos transversales para ampliar sus competencias y habilidades. Ejemplo: incluirla en iniciativas de innovación en construcción sostenible.

• Consolidar:

- Proveer coaching ejecutivo enfocado en desarrollo personal y profesional.
- Diseñar un programa de networking interno con líderes de otras áreas. Ejemplo: reuniones mensuales con gerentes de ingeniería y proyectos.

ARQUETIPO SEBASTIÁN:

➤ • Crecer:

- Ofrecer capacitaciones intensivas en metodologías ágiles y técnicas avanzadas de negociación. Ejemplo: un curso práctico con simulaciones de negociaciones con clientes
- Asignarlo a proyectos de alta visibilidad con impacto directo en los resultados de la empresa. Ejemplo: liderar el desarrollo de un parque industrial.
-

➤ • Consolidar:

- Crear un canal directo de comunicación con líderes para monitorear el progreso de los proyectos.
- Establecer metas claras y desafiantes con seguimiento continuo.

ARQUETIPO MAURICIO:

➤ • **Crecer:**

- Promoverlo como mentor organizacional en programas de transferencia de conocimientos.
- Ofrecerle participación en proyectos de alto impacto que valoren su experiencia.

➤ • **Consolidar:**

- Reducir la carga laboral mediante la delegación estratégica de tareas o la subcontratación de servicios técnicos.
- Implementar reconocimientos públicos por trayectoria y logros destacados.

Referencias

- Alcoba, J., & Mora, L. (2024). *Cómo construir la experiencia de empleado: Claves para lograr compromiso con la organización*. Lid Editorial Empresarial S.L.
<https://ebookcentral.proquest.com/auth/lib/sidunalibro-ebooks/login.action?returnURL=https%3A%2F%2Febookcentral.proquest.com%2Flib%2Fsidunalibro-ebooks%2Fdetail.action%3FdocID%3D6935527>
- Alzate, N. (12 de setiembre, 2023). *Marca empleadora: potenciando resultados a partir de la experiencia del colaborador*. Great Place to Work.
<https://www.greatplacetowork.com.co/es/recursos/blog/marca-empleadora-potenciando-resultados-a-partir-dela-experiencia-del-colaborador>
- Arias, M. (2020). Las personas en el centro. Cómo la EX y los arquetipos pueden ayudar a Recursos Humanos en su nuevo rol. *Rocking talent*, 40-42. https://savvy.com.ar/wp-content/uploads/2021/08/Nota-Rocking-Talent-Manuel-Arias_oct2020.pdf
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*, 22(3), 309-328.
- Bersin, J. (19 de enero, 2021). *The Crusade For Employee Experience: How Did We Get Here?* <https://joshbersin.com/2021/01/the-crusade-for-employee-experience-how-did-we-get-here/>
- Bonilla, I., Mora, M., y Sandoval, R. (Mayo - Julio, 2024). Diagnóstico de los procesos, prácticas y políticas del departamento de Recursos Humanos de Garnier & Garnier Desarrollos Inmobiliarios S.A, enfocado en los procesos de bienestar. Auditoria de Recursos Humanos.

Brun, J. P., & Dugas, N. (2008). An analysis of employee recognition: Perspectives on human resources practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(4), 716-730.

Calleja, R., Méndez, E., y Rojo, P. (Julio - Agosto, 2019). La experiencia de empleado: cuando el cliente también es interno. *Harvard Deusto Business Review*, 291, 53-66.

Castillejo, G. (2023). *Cómo medir la experiencia del cliente y del empleado: un enfoque integral*. Pluma Digital Ediciones.
<https://elibro.una.elogim.com/es/ereader/unacr/250208?page=1>

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. McGraw-Hill Interamericana.
https://www.academia.edu/42224522/Gesti%C3%B3n_del_Talento_Humano_Chiavenato_3_Edici%C3%B3n?auto=download

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. McGraw Hill Interamericana.

Christfort, K. y Shemluck, N. *Vivir mejor gracias a la química de negocios*.
<https://www2.deloitte.com/ct/es/pages/operations/articles/vivir-mejor-gracias-a-la-quimica-de-negocios.html>

Guillén, C. y Guil, R. (2000). *Psicología del Trabajo para Relaciones Laborales*. McGraw Hill/ Interamericana de España, S.A.U.

Dessler, G. (2004). *Administración de recursos humanos: enfoque latinoamericano*. Pearson Education.

Great Place to Work (Octubre, 2023). *Resultados Generales Garnier & Garnier Desarrollos Inmobiliarios S.A.*

Gutiérrez-Vargas, L. M., Arenas-Cardona, H. A., & del Socorro López-Gómez, M. (2020). La relación entre uso de beneficios y políticas trabajo-vida y satisfacción laboral: el rol mediador del conflicto trabajo-a-familia. *Cuadernos de gestión*, 75-86.

IE University HR Center, Buljan & Partners y enEvolución (2018). *1er Barómetro de Experiencia de Empleado en España (BEX 2018)*. Resumen ejecutivo.

IE University HR Center y enEvolución (mayo, 2022). *2do Barómetro Experiencia de Empleado de España (BEX 2022)*. Resumen ejecutivo.

Men, L. R. (2015). Employee engagement in relation to employee–organization relationships and internal reputation: effects of leadership communication. *Public Relations Journal*, 9(2), 11-22.

Méndez, E., Martínez, J., y Rojo, P. (Marzo, 2023). La experiencia de empleado: de evolución a revolución. *Business Review*, 331. <https://www.harvard-deusto.com/la-experiencia-de-empleado-de-evolucion-a-revolucion>

Morgan, J. (s.f.). *Quick guide to improving employee experience*.

Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Jossey-Bass.

SAP Concur Team (2023). *¿Qué es el Employee Journey Map y cómo diseñarlo?*
<https://www.concur.co/blog/article/que-es-el-employee-journey-map-y-como-disenarlo>