



Maestría en Talento Humano Artículo de investigación aplicada



El Impacto de la Experiencia del Empleado en la atracción y retención del Talento en las Organizaciones actuales.

María Yesenia ESCOBAR AGUILERA y María Elena GODOY ZÚÑIGA

a. Lic. En Psicología, Analista de Talento Humano, E-mail: maria.escobar@uees.edu.ec

b. Dra. en Lenguas, Literaturas y sus Culturas y sus Aplicaciones. Profesora Universidad Espíritu Santo y ESAI Business School, Ecuador
E-mail: mariaegodoy@uees.edu.ec

Palabras clave

Experiencia del Empleado, atracción del talento, retención del talento, voz del empleado, satisfacción laboral

Clasificación JEL

O15

Resumen:

El presente estudio analiza el impacto de la experiencia del empleado en la atracción y retención del talento en organizaciones actuales en Ecuador. A partir de un enfoque cuantitativo, se aplicó una encuesta tipo pulso organizacional con escala de Likert a colaboradores de empresas reconocidas por sus buenas prácticas e iniciativas en gestión del talento humano. Como nuestro objetivo es identificar estas estrategias efectivas que promuevan la buena experiencia del colaborador, agregamos variables como la satisfacción, experiencia, liderazgo, cultura, bienestar, reconocimiento, desarrollo, equilibrio de vida y trabajo, voz del empleado, comunicación, diversidad e inclusión y compromiso y retención.

Los resultados evidenciaron una relación positiva entre una experiencia laboral bien gestionada y niveles elevados de satisfacción y compromiso. En esa misma línea, se manifiesta que los entornos que promueven la participación, la escucha activa, la diversidad e inclusión, el reconocimiento, y la alineación entre cultura y propósito fortalecen la propuesta de valor del empleador. A pesar de que el modelo de EX ha ganado relevancia en la actualidad, en el contexto ecuatoriano aún existen pocos estudios que lo aborden de forma exploratoria, lo que refuerza la relevancia de esta investigación.

Key words

Employee experience, talent attraction, talent retention, employee voice, job satisfaction

JEL Classification

O15

Abstract:

This study analyzes the impact of employee experience in attracting and retaining talent in current organizations in Ecuador. Based on a quantitative approach, an organizational pulse survey with a Likert scale was applied to employees of companies recognized for their good practices and initiatives in human talent management. As our objective is to identify these effective strategies that promote good employee experience, we added variables such as satisfaction, experience, leadership, culture, well-being, recognition, development, work-life balance, employee voice, communication, diversity and inclusion, and engagement and retention.

The results showed a positive relationship between a well-managed work experience and high levels of satisfaction and engagement. Along the same lines, it was found that environments that promote participation, active listening, diversity and inclusion, recognition, and alignment between culture and purpose strengthen the employer's value proposition. Although the EX model has gained relevance nowadays, in the Ecuadorian context there are still few studies that address it in an exploratory way, which reinforces the relevance of this research.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la experiencia del empleado se ha convertido en un tema relevante dentro de las organizaciones que buscan atraer y retener talento en un entorno laboral cada vez más competitivo. Como señala Fadul (2021), la satisfacción en el trabajo no solo influye en el desempeño, sino que también repercute directamente en la productividad, la rentabilidad y la calidad del trabajo. Por su parte, Krishna et al. (2022) resaltan que el éxito de una empresa depende significativamente de la percepción de vivencia que tienen los colaboradores a lo largo de su trayectoria en una organización.

Es por ello por lo que, muchas empresas están dejando atrás los modelos tradicionales de gestión de talento humano para enfocarse en entender mejor a sus empleados, escuchar sus necesidades y construir entornos de trabajo más saludables. En este contexto, el concepto de Employee Experience cobra protagonismo. Yohn (2018) lo define como el conjunto de experiencias que vive una persona desde el primer contacto con la empresa hasta el final de su relación laboral, considerando tanto las interacciones formales como informales dentro de su ciclo de vida laboral.

Según Peñuela y Mora (2022), nos manifiestan que mejorar esa experiencia no es solo una tendencia, sino una necesidad para las organizaciones que quieren destacarse y ser más atractivas para atraer el talento adecuado. Aspectos como el bienestar, el reconocimiento, la retroalimentación y las oportunidades de desarrollo se vuelven fundamentales. Wilde (2016) y Morgan (2017) coinciden en que ciertos momentos clave —como las evaluaciones de desempeño, los planes de crecimiento y los programas de

cultura organizacional— influyen significativamente en la manera en que los colaboradores perciben su paso por una empresa.

Considerando lo anterior, esta investigación parte de la hipótesis de que una mejora sistemática en la experiencia del empleado incide de forma positiva en la atracción y retención del talento, permitiendo a las organizaciones incrementar la permanencia de sus colaboradores clave y atraer perfiles más alineados con sus valores y objetivos estratégicos. Entender esta relación no solo es relevante desde una perspectiva humana, sino también estratégica, ya que permite diseñar entornos de trabajo más sostenibles y competitivos.

Por ello, el propósito de este estudio es evaluar el impacto de la experiencia del empleado en la atracción y retención del talento en las organizaciones actuales, con el objetivo de identificar estrategias efectivas que fortalezcan la gestión del talento humano y aporten valor al desarrollo organizacional. Esta perspectiva propone una mirada más integral del colaborador, no como recurso, sino como protagonista del éxito empresarial.

MARCO TEÓRICO

1. Experiencia del Empleado (EX)

La experiencia del empleado es un enfoque estratégico que se ha posicionado como un modelo fundamental en la gestión moderna del talento. Este concepto surge como una evolución del modelo tradicional de recursos humanos, integrando elementos del diseño de experiencias, la psicología organizacional y la gestión del cambio. Su origen proviene del traslado de los principios del Customer Experience hacia el entorno laboral, haciendo énfasis en que los colaboradores son también usuarios internos de la organización (Sivathanu, 2019; Simons, 2021; Plaskoff, 2017). Esta visión se fundamenta en la creación de experiencias significativas que fortalezcan la vinculación emocional con la organización.

El autor Plaskoff (2017) establece seis principios relevantes que deben ser considerados en cualquier estrategia de la Experiencia del empleado: autenticidad, propósito, empoderamiento, colaboración, pertenencia y crecimiento. Estos principios muestran una visión integral, donde cada interacción del colaborador con la empresa forma parte de un recorrido global. Según Malik, Rodgers y Budhwar (2023), estos momentos son conocidos como momentos de la verdad, los cuales impactan directa o indirectamente en el compromiso, la productividad y la intención de permanencia de los empleados.

Uno de los elementos más compartidos en el diseño de EX es el Employee Journey Map, herramienta que permite visualizar, entender y reestructurar cada etapa del ciclo de vida del colaborador, desde su incorporación, desarrollo, reconocimiento, hasta su salida (Parida, 2020; Harlianto & Rudi, 2023). Según esta autora, el desarrollo de un Employee Journey Map se estructura en cinco etapas esenciales que permiten visualizar de manera integral la experiencia del colaborador. En primer lugar, se delimitan las fases principales del ciclo laboral: desde la atracción del talento, pasando por el proceso de selección, la incorporación o onboarding, el crecimiento y desarrollo profesional, el reconocimiento interno, los movimientos o cambios de rol, hasta la desvinculación.

Luego, se identifican los touchpoints o puntos de contacto relevantes entre el empleado y la organización en cada etapa. Estos pueden incluir desde entrevistas, reuniones de retroalimentación, capacitaciones, hasta interacciones por plataformas tecnológicas o eventos institucionales. La tercera fase consiste en recopilar datos relevantes a través de diversas fuentes: encuestas de clima, entrevistas en profundidad, focus groups y encuestas tipo pulso, lo que permite capturar tanto percepciones subjetivas como indicadores objetivos del entorno laboral (Ghosh & Itam, 2020; Bait-Said et al., 2023).

En la cuarta fase, se representa visualmente la experiencia del empleado, incluyendo sus emociones, expectativas y barreras percibidas, utilizando herramientas como mapas de empatía o líneas cronológicas. Finalmente, tal como señalan Malik, Rodgers y Budhwar (2023), se realiza un análisis crítico de los hallazgos para detectar fricciones, oportunidades de mejora y puntos de dolor, con el fin de rediseñar procesos que fortalezcan una experiencia organizacional consciente, atractiva y orientada a la persona (Medina-Garrido et al., 2023; Costa et al., 2024).

La Voz del Empleado es otra herramienta clave dentro del diseño de la experiencia del colaborador, ya que permite a las organizaciones captar de forma sistemática las percepciones, necesidades y expectativas que los trabajadores expresan sobre su entorno laboral (Batat, 2022; Sadeghi, 2024). Esta retroalimentación se obtiene mediante técnicas como encuestas de clima organizacional, entrevistas internas, grupos focales y comentarios espontáneos, lo que facilita una comprensión más precisa y actualizada del estado emocional y funcional de los equipos (Symphony SummitAI, 2023).

Dentro de estas estrategias ya mencionada por los autores, las encuestas tipo pulso han cobrado especial importancia por su frecuencia, agilidad de aplicación y utilidad diagnóstica, siendo utilizadas regularmente por empresas líderes como Google y Deloitte para evaluar indicadores como el bienestar emocional, la percepción del liderazgo o la motivación interna (Ahmed et al., 2022; McKinsey & Company, 2022). No obstante, el valor de estas herramientas no radica únicamente en su implementación técnica, sino en la existencia de una cultura organizacional que promueva el diálogo abierto y comprometido. En este contexto, Malik, Rodgers y Budhwar (2023) advierten que cuando la voz del empleado no es gestionada adecuadamente, se corre el riesgo de generar desconfianza y desmotivación entre los colaboradores.

Por lo tanto, escuchar activamente no es suficiente; se requiere una respuesta visible y consecuente que refuerce la credibilidad del liderazgo y consolide un entorno laboral basado en la participación y el respeto mutuo. Todas estas herramientas cuentan con indicadores clave que permiten tener una visibilidad amplia de la Experiencia del Empleado. Y no solo se debe hacer énfasis en kpis como la rotación o el ausentismo, sino también en indicadores como el eNPS (Employee Net Promoter Score), engagement, nivel de propósito compartido, percepción de equidad, acceso a tecnología y satisfacción con los canales de comunicación (Gheidar & ShamiZanjani, 2021; Urme, 2023).

La experiencia digital del empleado es hoy otro factor clave. Se refiere a la interacción del colaborador con herramientas tecnológicas internas como intranets, CRMs, plataformas de trabajo colaborativo y aplicativos móviles. Una mala experiencia digital puede convertirse en una fuente de frustración y deterioro emocional, mientras que una bien diseñada contribuye al bienestar, la autonomía y la eficiencia (Batat, 2022; Field, 2021).

Diseñar una estrategia efectiva de Experiencia del empleado requiere el compromiso de Los Líderes y una cultura organizacional abierta al cambio. Es ir más allá de implementar beneficios aislados como días libres o snacks: realmente involucra reestructurar la cultura, los procesos y las tecnologías desde la perspectiva del colaborador. Según Morgan (2020), aquellas empresas que priorizan la experiencia del empleado duplican su capacidad de atraer talento y triplican su tasa de retención, consolidando una ventaja competitiva difícil de imitar.

2. Atracción del Talento

La atracción del talento es un proceso mediante el cual las empresas desarrollan iniciativas para captar a los candidatos más idóneos, alineados con sus valores, cultura y objetivos estratégicos. Este concepto ha evolucionado más allá del simple reclutamiento, hacia una creación cuidadosa de marca empleadora y de una propuesta de valor que impacte

desde la autenticidad (Backhaus & Tikoo, 2021; Theurer et al., 2018). La organización ya no compite solo en productos o servicios, sino también en su capacidad para atraer el mejor talento del mercado.

Actualmente, atraer talento no solo depende de una oferta salarial atractiva, sino de una propuesta integral que combine elementos tangibles e intangibles como oportunidades de desarrollo, liderazgo inspirador, flexibilidad y sentido de propósito (Ahmed et al., 2022; Jiang & Shen, 2021). Esta propuesta, conocida como Propuesta de Valor al Empleado, debe estar diseñada para que conecte emocionalmente con los candidatos, ofreciendo más que solo condiciones laborales.

Desde la teoría del contrato psicológico, propuesta por Rousseau (2020), se establece que los individuos desarrollan expectativas subjetivas sobre su relación con el empleador, que no siempre están escritas, pero que influyen en su decisión de incorporarse o no a una organización. Estas expectativas suelen abarcar desarrollo profesional, reconocimiento y un entorno laboral saludable. Si estas no se cumplen, la atracción se rompe antes de consolidarse (Ghosh & Itam, 2020).

Aquí es donde entra con fuerza el concepto de employer branding o marca empleadora. Esta estrategia, surgida en la intersección entre el marketing y recursos humanos, busca establecer una imagen de la empresa como un lugar atractivo para trabajar. Barrow y Mosley (2021) indican que un buen employer branding no se basa solo en campañas publicitarias, sino en una cultura que refleje lo que se promete al talento. Según Saini et al. (2020), las organizaciones con estrategias sólidas de marca empleadora incrementan su número de postulantes calificados y reducen su tasa de deserción en procesos de selección.

La evolución generacional también ha impactado directamente la forma en que se percibe la atracción del talento. Las generaciones Millennials y Z, por ejemplo, valoran factores como el bienestar, la flexibilidad, el trabajo remoto y el impacto social de la empresa (Bouncken et al., 2021; Naim & Lenka, 2020). Atraer a estos perfiles implica adaptar el lenguaje, los canales de comunicación y la cultura interna, haciéndola más participativa, inclusiva y horizontal.

Una de las estrategias más efectivas para captar talento es el reclutamiento alineado a técnicas de marketing digital como testimonios reales, videos institucionales, redes sociales profesionales y campañas orientadas por datos (Kokemüller & Bollinger, 2022; Jäger & Leoni, 2022). Esto permite no solo viralizar las vacantes, sino construir comunidades digitales que conectan con la marca empleadora, incluso antes de que exista una vacante formal. Además, el uso de herramientas de inteligencia artificial en la segmentación y filtrado de candidatos y el análisis de conexión ha fortalecido el proceso de atracción (Krishna et al., 2022).

Spence (2020), desde la teoría de señalización, sostiene que los candidatos interpretan los mensajes emitidos por las organizaciones como señales del ambiente interno que podrían vivir. Detalles como la claridad en la comunicación, el trato durante la entrevista, el nivel de transparencia salarial o la diversidad del equipo actúan como señales que pueden atraer o distanciar al talento. Por esta razón, cada punto de contacto debe ser fundamental dentro del proceso de reclutamiento y selección, por lo que se debe analizar constantemente.

Por otro lado, el proceso de atracción no puede depender únicamente del área de recursos humanos. Según Devasagayam & Tandon (2021), los líderes, los embajadores de marca internos, los propios colaboradores y la cultura general también comunican y transmiten la identidad organizacional. De hecho, estudios muestran que las recomendaciones

internas son una de las principales fuentes de atracción efectiva, debido a la credibilidad que los postulantes atribuyen a testimonios de empleados activos (Felix et al., 2023).

Por tanto, atraer talento hoy requiere una estrategia general: desde contar con una propuesta de valor del empleado sólida, una marca empleadora original, procesos de selección humanizados y tecnología que facilite el contacto con los perfiles más calificados del mercado. Como lo mencionan Berthon et al. (2021), la experiencia del candidato debe gestionarse con el mismo cuidado que la experiencia del cliente, porque la primera impresión también determina la decisión de compromiso a largo plazo.

3. Retención del Talento

La retención del talento se refiere a la capacidad de una organización para conservar a sus colaboradores valiosos a lo largo del tiempo, manteniéndolos comprometidos, motivados y alineados con los objetivos organizacionales. Este concepto, ha sido investigado en la gestión del capital humano durante estas épocas, ya que ha cobrado una especial relevancia ante los cambios del mercado laboral, donde la permanencia ya no depende únicamente del salario, sino del vínculo emocional y profesional entre el trabajador y su empleador (Hom et al., 2020; Lee, Hom & Eberly, 2021).

Uno de los enfoques que generan más impacto en este campo es el modelo tridimensional de compromiso organizacional propuesto por Meyer y Allen (2020), que define el compromiso afectivo, de continuidad y normativo. Según estos autores, el compromiso afectivo, que hace referencia al afán del colaborador por permanecer en la organización, es el más efectivo entre las estrategias que buscan una retención racional. Por su parte, el compromiso de continuidad que significa quedarse por necesidad o normativo que hace referencia a quedarse por obligación moral tienen menos impacto en la fidelización a largo plazo.

Además, la Teoría de la Autodeterminación, desarrollada por Deci y Ryan y retomada en estudios de Gagné y Deci (2020), sostiene que los trabajadores desarrollan un vínculo significativo con su entorno laboral cuando se satisfacen tres necesidades psicológicas básicas: autonomía, competencia y vinculación. Las empresas que permiten a sus colaboradores tomar decisiones, reconocer sus logros y fomentar relaciones interpersonales saludables logran tasas más altas de retención y compromiso organizacional.

Existen varios factores que determinan en la decisión de quedarse en una empresa, estudios recientes recalcan que los más influyentes son el clima laboral, las oportunidades de desarrollo profesional, el equilibrio vida-trabajo y la calidad del liderazgo (Grawitch et al., 2021; Kang & Sung, 2022). Un ambiente laboral positivo y adecuado, que reconoce los logros, ofrece planes de carrera y responde con flexibilidad a las necesidades personales, genera un compromiso laboral basada en la reciprocidad.

El rol del liderazgo también es muy importante en la retención del talento humano. El liderazgo transformacional, centrado en la inspiración, el reconocimiento personalizado, la retroalimentación continua y la promoción de una visión compartida, ha demostrado una fuerte conexión con la intención de permanencia (Kozlowski & Ilgen, 2021; Song, Kolb, & Lee, 2022).

Es por ello por lo que, las prácticas organizacionales como los programas de formación continua, mentorías, rotación interna, políticas de inclusión y beneficios ajustados a la etapa de vida del colaborador, impactan significativamente en la retención (Nicholson, 2022; Ahmed et al., 2022). Según Choudhury, Foroughi y Larson (2022), la flexibilidad geográfica y la opción de trabajo híbrido se han vuelto factores decisivos, sobre todo tras la pandemia de COVID-19, que transformó profundamente las expectativas laborales y les

permitió consolidar sobre la importancia del equilibrio entre vida y trabajo, variable que es también valorada en la actualidad.

En cuanto al bienestar emocional, Batat (2022) sostiene que iniciativas que promuevan la salud mental, pausas activas, gestión del estrés, jornadas de desconexión digital y una cultura de apoyo colectivo tienen un efecto directo en la decisión del empleado de continuar en la organización. Este tipo de beneficios, cuando están respaldados por una cultura organizacional positiva, fortalecen el compromiso emocional.

Por ende, debemos también identificar si en las organizaciones existe realmente una retención motivada que implica el deseo genuino de quedarse o si realmente hay una retención forzada que es ese miedo de perder beneficios, antigüedad, estabilidad o faltas de alternativas. La primera está asociada a innovación, productividad y engagement; mientras que la segunda suele estar vinculada a bajo rendimiento y productividad (Ghosh & Itam, 2020). Es Por ello, las organizaciones deben enfocar su estrategia en cultivar el vínculo emocional y no en depender de incentivos forzados que si bien es cierto suelen ser importantes al inicio de tu vida laboral, pero luego carecen de sentido.

En el estudio reciente de Gallup (2021) señala que los empleados que sienten que su desarrollo es una prioridad para la organización tienen el doble de probabilidad de permanecer en su empresa actual. Asimismo, McKinsey & Company (2022) manifiesta que las organizaciones que gestionan activamente la experiencia laboral reducen en un 50 % su tasa de rotación voluntaria.

Finalmente, retener talento debe ser una estrategia significativa hoy en día, crear planes enfocados, constantes y efectivos. Implica construir una experiencia laboral relevante, fomentar la conexión emocional alineada con los objetivos organizacionales, y ofrecer condiciones laborales que acompañen el crecimiento personal y profesional del colaborador.

4. Relación entre la Experiencia del Empleado, la Atracción y la Retención del Talento

La relación entre la experiencia del empleado, la atracción y la retención del talento no es algo que debe aislarse, sino una estrategia que debe tener una gestión integrada que articula distintos elementos del ciclo de vida del colaborador. Varios estudios han demostrado que una experiencia del empleado bien diseñada genera impactos positivos en la percepción externa de la empresa como lugar de trabajo, así como en la permanencia voluntaria de sus trabajadores actuales (Backhaus & Tikoo, 2021; Chen & Gupta, 2021; Ghosh & Itam, 2020).

En primer lugar, el diseño de una experiencia del empleado coherente y significativa contribuye a fortalecer la marca empleadora. Una cultura organizacional orientada al bienestar, con procesos internos consistentes, liderazgo inclusivo y comunicación clara, genera testimonios auténticos de estos usuarios internos que serán estos embajadores que proyectarán estas experiencias al mercado laboral externo. Estas vivencias, normalmente son compartidas a través de redes sociales, portales de empleo o simples recomendaciones, actúan como señales creíbles para atraer talento (Spence, 2020; Malik, Rodgers & Budhwar, 2023).

Desde la perspectiva de marketing interno ya mencionada, esta experiencia interna positiva representa una forma de diferenciación competitiva. Según Morgan (2020), las organizaciones que priorizan la experiencia del colaborador tienen una capacidad duplicada para atraer candidatos de alto perfil y mejorar su reputación como empleador. Asimismo, estudios de Barrow y Mosley (2021) identificaron que el valor de marca empleadora se incrementa cuando existe consistencia entre lo que se comunica y lo que se vive internamente.

Por otro lado, la experiencia del empleado actúa como un factor determinante en la decisión de permanencia. Elementos como el reconocimiento, el equilibrio vida-trabajo, la autonomía, la cultura de retroalimentación y las oportunidades de desarrollo son componentes

clave de una experiencia laboral significativa. Cuando estas dimensiones se gestionan de manera estratégica, generan compromiso emocional, reducen la intención de rotación y fortalecen el sentido de pertenencia (Hom et al., 2020; Gagné & Deci, 2020; Batat, 2022).

En la investigación de Gallup (2021) Termina concluyendo que el 87 % de los empleados con altos niveles de satisfacción con su experiencia laboral actual no buscan activamente nuevas oportunidades. En este contexto, la relación y consistencia que debería existir entre lo propuesto en la etapa de atracción y lo vivido durante el empleo es fundamental. Si los colaboradores experimentan una desconexión entre la marca empleadora proyectada y la realidad interna, el resultado será desilusión, pérdida de confianza y alta rotación temprana (Nicholson, 2022; Bollinger & Smith, 2023). Por eso, la experiencia del empleado debe gestionarse de forma transversal, desde el onboarding hasta la desvinculación.

Finalmente, diversos autores coinciden en que el Experiencia del empleado debe convertirse en una columna vertebral de la estrategia organizacional. Cuando las empresas diseñan e implementan de forma intencional una experiencia alineada con sus valores, con foco en la voz del empleado y con indicadores claros como el eNPS, el engagement y el clima laboral, logran una ventaja sostenible en la atracción y fidelización del talento (Batat, 2022; Malik et al., 2023; Ahmed et al., 2022). Este enfoque integral no solo mejora los indicadores de recursos humanos, sino también la productividad, innovación y resiliencia organizacional.

DISEÑO METODOLOGICO

Enfoque del estudio

El enfoque de esta investigación es cuantitativo, ya que se orienta al análisis de datos numéricos obtenidos mediante encuestas estructuradas aplicadas a estilo de un pulso organizacional a empleados de organizaciones reconocidas por sus buenas prácticas en experiencia del empleado en el Ecuador. Este enfoque permite medir de manera objetiva las percepciones de los colaboradores, establecer relaciones entre variables clave como liderazgo, bienestar y cultura organizacional, y validar hipótesis con base en evidencia empírica y replicable (Hernández, Fernández & Baptista, 2021). La estrategia metodológica busca generalizar hallazgos sobre los efectos de una gestión sólida de la experiencia del empleado en indicadores de satisfacción y compromiso.

Diseño metodológico

La investigación se enmarca en un diseño no experimental, ya que no se manipulan variables deliberadamente, sino que se observan los fenómenos en su entorno natural. Asimismo, es de tipo transversal, porque la recolección de datos se realizó en un único momento temporal, permitiendo obtener una instantánea del estado actual de las percepciones laborales. El alcance es correlacional, dado que el propósito es identificar y analizar la relación existente entre la implementación de estrategias de la experiencia del empleado y el nivel de satisfacción y compromiso reportado por los trabajadores (Sampieri, Collado & Lucio, 2021).

Tipo de estudio

Este trabajo se clasifica como descriptivo y correlacional. Es descriptivo, ya que caracteriza las percepciones de los empleados en torno a sus condiciones laborales, bienestar

y liderazgo, en empresas destacadas por sus prácticas de experiencia del empleado. También, es correlacional, debido a que indaga posibles vínculos entre las dimensiones evaluadas y los niveles de satisfacción general (Kerlinger & Lee, 2020).

Población y muestra

La población de esta investigación está conformada por colaboradores pertenecientes a empresas privadas nacionales y multinacionales que operan en Ecuador y han sido reconocidas por instituciones como Great Place to Work por sus buenas prácticas en experiencia del empleado. Se aplicaron encuestas a un total de 30 trabajadores pertenecientes a diferentes áreas de estas, con al menos seis meses de permanencia en sus cargos, lo que garantiza que poseen la experiencia suficiente para emitir juicios válidos sobre su entorno laboral. La muestra fue seleccionada tomando en cuenta la accesibilidad a los participantes y su disposición para responder. Estas empresas están posicionadas en rankings de clima organizacional por promover culturas laborales centradas en el bienestar, el desarrollo y la escucha activa del colaborador (Great Place to Work, 2022).

Técnica e instrumento de recolección de datos

La técnica empleada fue la encuesta estructurada, distribuida de forma digital a través de Google Forms. Además, se incorporaron lineamientos metodológicos inspirados en modelos utilizados por Great Place to Work (2022) y Symphony SummitAI (2023), quienes han establecido marcos reconocidos internacionalmente para medir el bienestar, el compromiso y la percepción del entorno laboral.

La encuesta se diseñó con preguntas cerradas en escala Likert de cinco puntos, donde las opciones de respuesta fluctúan entre “Muy en desacuerdo” y “Muy de acuerdo”. La herramienta estuvo compuesta por ítems que evaluaron siete dimensiones principales: Satisfacción y experiencia del colaborador, liderazgo y cultura organizacional, equilibrio

ESCOBAR AGUILERA Y GODOY -ZÚÑIGA

entre vida personal y profesional, bienestar y reconocimiento, voz del empleado y herramientas, diversidad e inclusión, así como la intención de permanencia y el compromiso emocional con la empresa. Estas categorías permitieron identificar áreas de oportunidad, fortalezas y correlaciones entre la experiencia del colaborador y su nivel de satisfacción general en el entorno laboral.

Tabla 1: Formato de Encuesta que se planteó en Google Forms.

ENCUESTA: PULSO ORGANIZACIONAL						
VARIABLE EX	PREGUNTAS	ESCALA DE LIKERT				
		1 (MUY EN DESACUERDO)	2 (ALGO EN DESACUERDO)	3 (NI ACUERDO NI EN DESACUERDO)	4 (ALGO DE ACUERDO)	5 (MUY DE ACUERDO)
SATISFACCION Y EXPERIENCIA DEL EMPLEADO	Me siento satisfecho/a con mi experiencia general como colaborador/a.					
	Recomendarías la empresa en donde trabajas a tus familiares, amigos o conocidos					
	Estoy motivado/a con las tareas que realizo a diario.					
	Considero que mi trabajo es valorado por la organización.					
	Tengo claridad sobre mis responsabilidades y objetivos.					
LIDERAZGO Y CULTURA ORGANIZACIONAL	Los líderes fomentan una cultura de confianza y colaboración.					
	Recibo retroalimentación útil y oportuna por parte de mis superiores.					
	El liderazgo actúa con transparencia y coherencia con los valores organizacionales.					
	Siento que se me escucha y que mi voz es tomada en cuenta.					
EQUILIBRIO VIDA PERSONAL Y PROFESIONAL	Mi carga laboral es razonable y manejable.					
	Se respetan mis horarios y tiempos de descanso.					
BIENESTAR, RECONOCIMIENTO Y DESARROLLO	Existen iniciativas que promueven el bienestar físico, emocional y mental.					
	Recibo reconocimiento por mis logros y esfuerzo.					
	Tengo oportunidades reales de crecimiento profesional.					
	La empresa invierte en mi capacitación y desarrollo					
VOZ DEL EMPLEADO Y HERRAMIENTAS	La empresa comunica de manera clara sus objetivos, decisiones y cambios relevantes.					
	Existen canales formales e informales para que los colaboradores expresen sus opiniones y sugerencias.					
	Siento que la organización escucha activamente la voz de los empleados y actúa en función de sus aportes.					
	Las herramientas tecnológicas disponibles facilitan mi trabajo diario.					
DIVERSIDAD, INCLUSIÓN Y RESPETO	La organización promueve un entorno inclusivo y respetuoso.					
	Me siento libre de ser yo mismo/a sin temor a discriminación o prejuicios					
	La diversidad de pensamiento, cultura y experiencia es valorada por la empresa.					
COMPROMISO Y PERMANENCIA	Me siento comprometido/a con los objetivos de la organización.					
	Me visualizo trabajando aquí en el mediano y largo plazo.					
	Si tuviera una oferta laboral externa, lo pensaría muy bien antes de dejar esta empresa.					
OPORTUNIDADES DE MEJORA	Qué aspectos mejorarías para fortalecer tu experiencia como colaborador/a en esta organización?					

Fuente: Autoría Propia

RESULTADOS



Figura 1: Empresas donde laboran los encuestados

Análisis: Se puede observar que efectivamente hubieron 30 encuestados, los cuales trabajan en empresas reconocidas en el país por sus buenas prácticas en pro del colaborador. La mayoría de población son de la empresa Banco Guayaquil y Corporación Favorita.

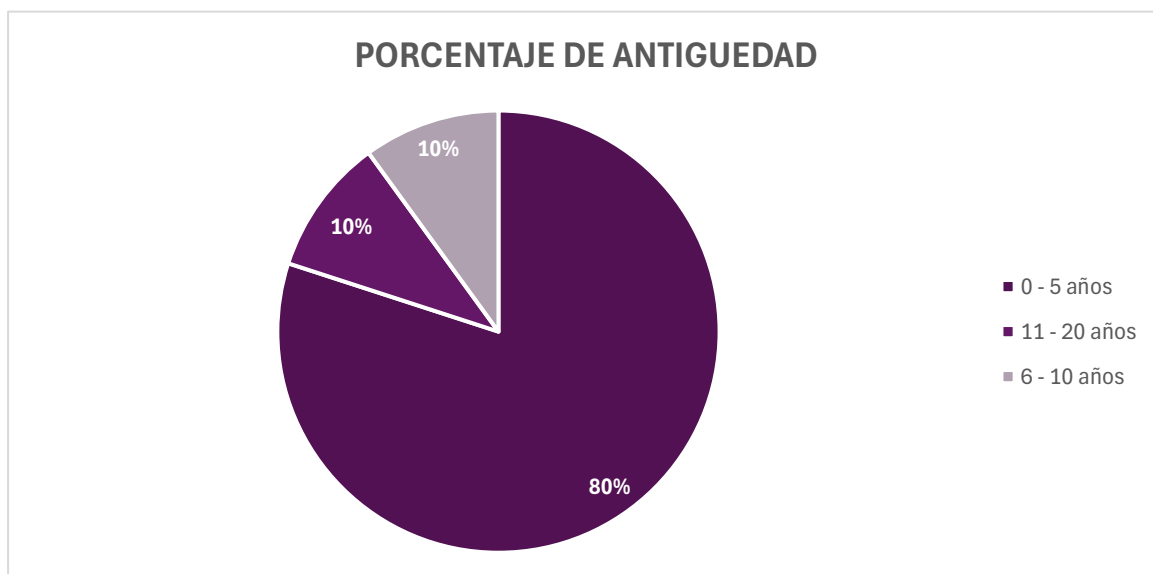


Figura 2: Antigüedad de los encuestados

Análisis: En esta figura podemos visualizar que el 80% de los encuestados tienen entre 0 a 5 años de antigüedad en sus empresas, el 10 % de ellos tienen de 6 a 10 años y el otro 10% de población han laborado durante 11 a 20 años en su organización actual.



Figura 3: Promedio de satisfacción y buena experiencia del colaborador

Análisis: En la Figura 3 nos indica que las 2 empresas que generan un impacto en la experiencia del colaborador como Banco Pichincha y Cervecería Nacional. También podemos observar que los encuestados de las empresas como Tía, Heineken y Corporación Favorita manifestaron ni en estar de acuerdo ni en desacuerdo con su experiencia.



Figura 4: Promedio de satisfacción con el liderazgo actual y la cultura organizacional.

Análisis: En esta variable nos muestra que la mayoría de encuestados (28) están conformes con los tipos de líderes que existen en sus organizaciones. Esto nos confirma que cuando los empleados confían en sus líderes y en sus compañeros, se fomenta un ambiente donde se sienten seguros para expresar sus ideas y preocupaciones (Allan-Baño, Naranjo-Sagñay, Zavala-Ponce & Sornoza-Parrales, 2025).

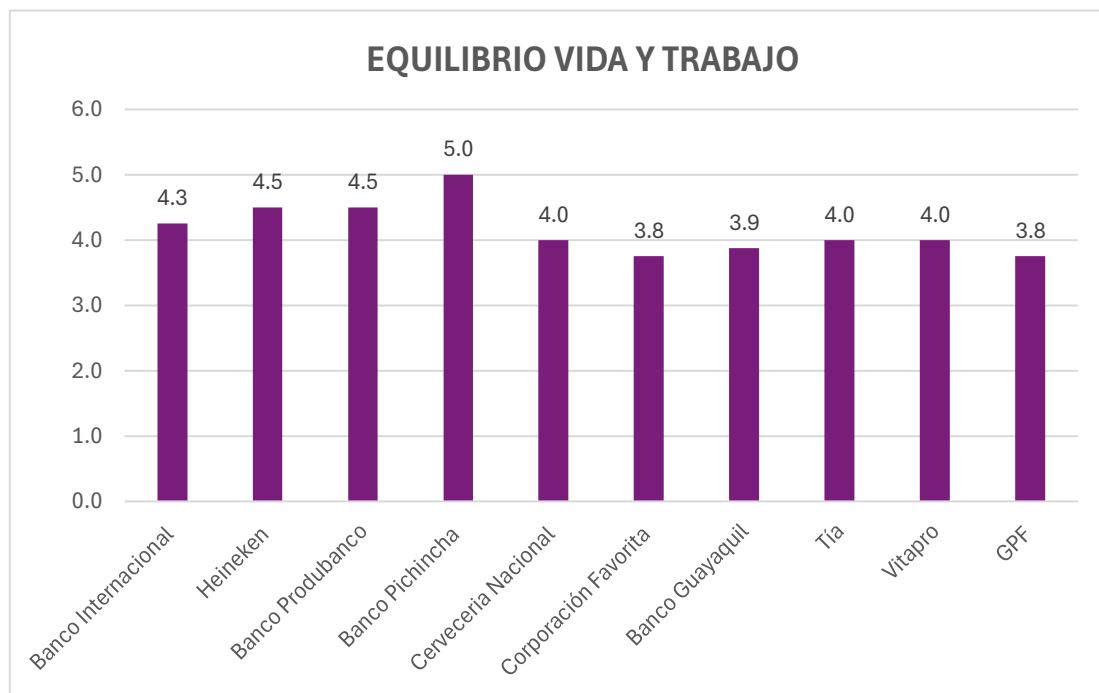


Figura 5: Promedio de Equilibrio de Vida y Trabajo

Análisis: En esta figura podemos identificar que el promedio de satisfacción de los encuestados en base a su carga laboral y respeto de sus horarios laborales por la organización.

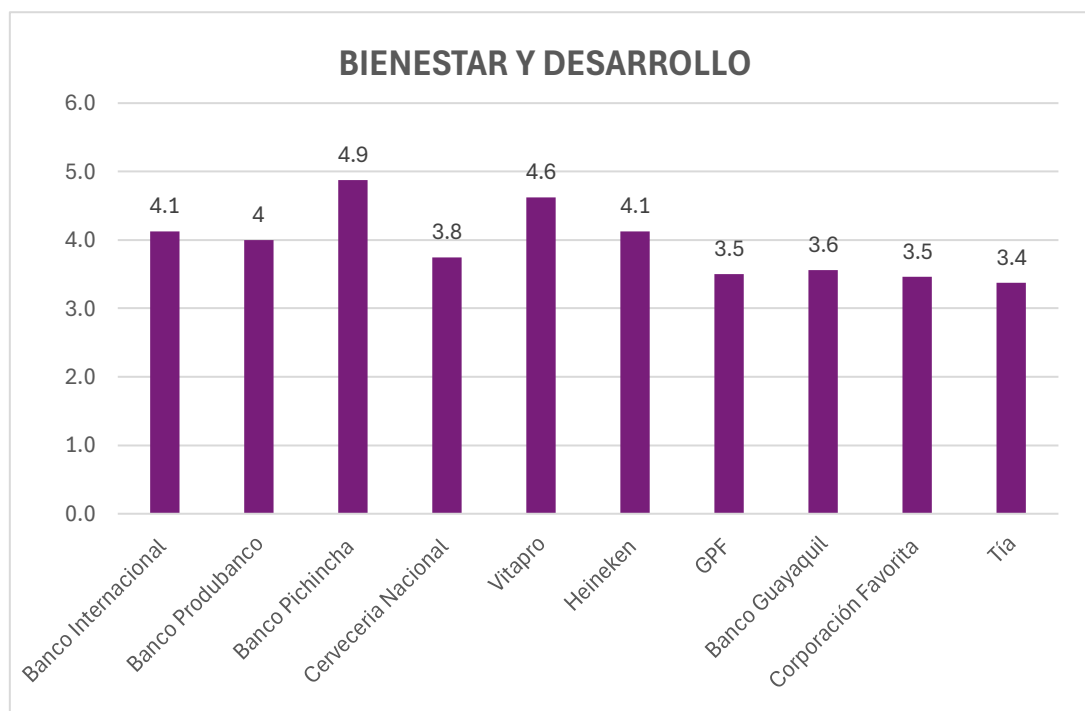


Figura 6: Promedio de la Variable Bienestar, Reconocimiento y Desarrollo

Análisis: Según los resultados de la población encuestada nos manifiestan que existe reconocimiento y espacios que impulsen el bienestar global de los colaboradores de las empresas presentes estudios, sin embargo, si puntuaron con un valor de 3 a las afirmaciones que se relacionan con la formación continua y las oportunidades de desarrollo organizacional.

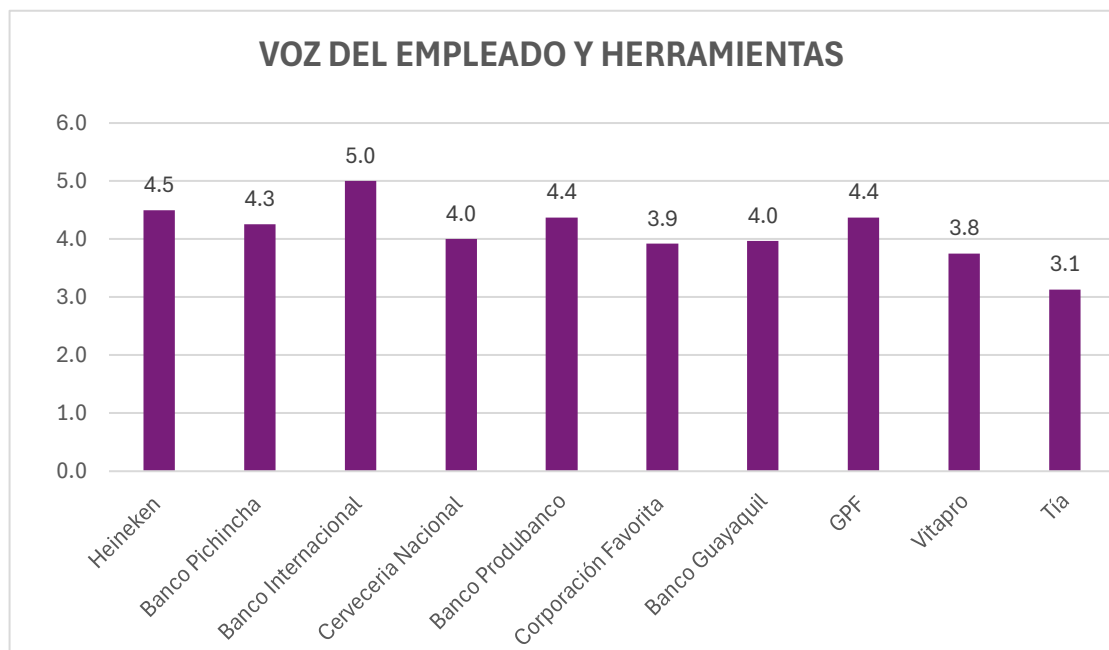


Figura 7: Promedio de voz del empleado y herramientas

Análisis: Se puede confirmar en la Figura 7 como los encuestados de estas empresas con buenas prácticas se sienten de acuerdo y muy de acuerdo con el interés que tienen en escuchar la voz del colaborador y que existen canales de comunicación en donde pueden expresarse.

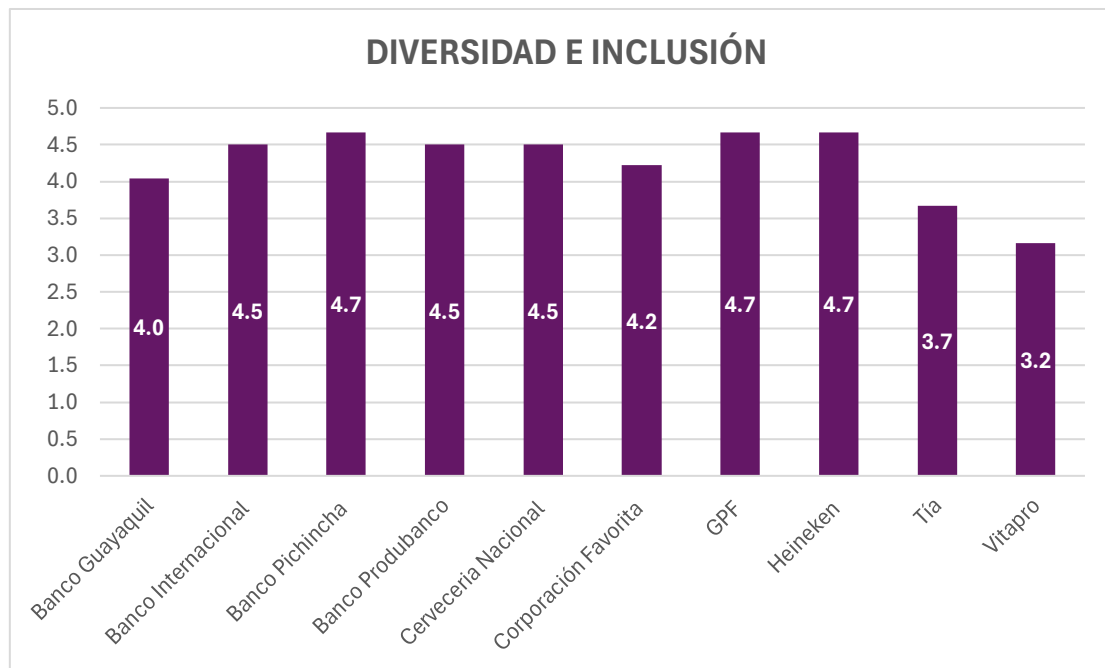


Figura 8: Promedio de la Variable de Diversidad e Inclusión

Análisis: En esta Figura se muestra como los encuestados califican con estar de acuerdo de que participan de una cultura y entorno en donde se promueve la diversidad y la inclusión del pensamiento, cultura, y experiencia. Es por ello por lo que se consolida que estas organizaciones que fomentan la diversidad y la inclusión no solo optimizan su desempeño interno, sino que también construyen una imagen externa más sólida. Ser reconocidas como empleadores inclusivos contribuye a captar perfiles más diversos y altamente calificados, lo cual representa un factor clave dentro de un mercado laboral que busca ser competitivo (Herring, 2009).

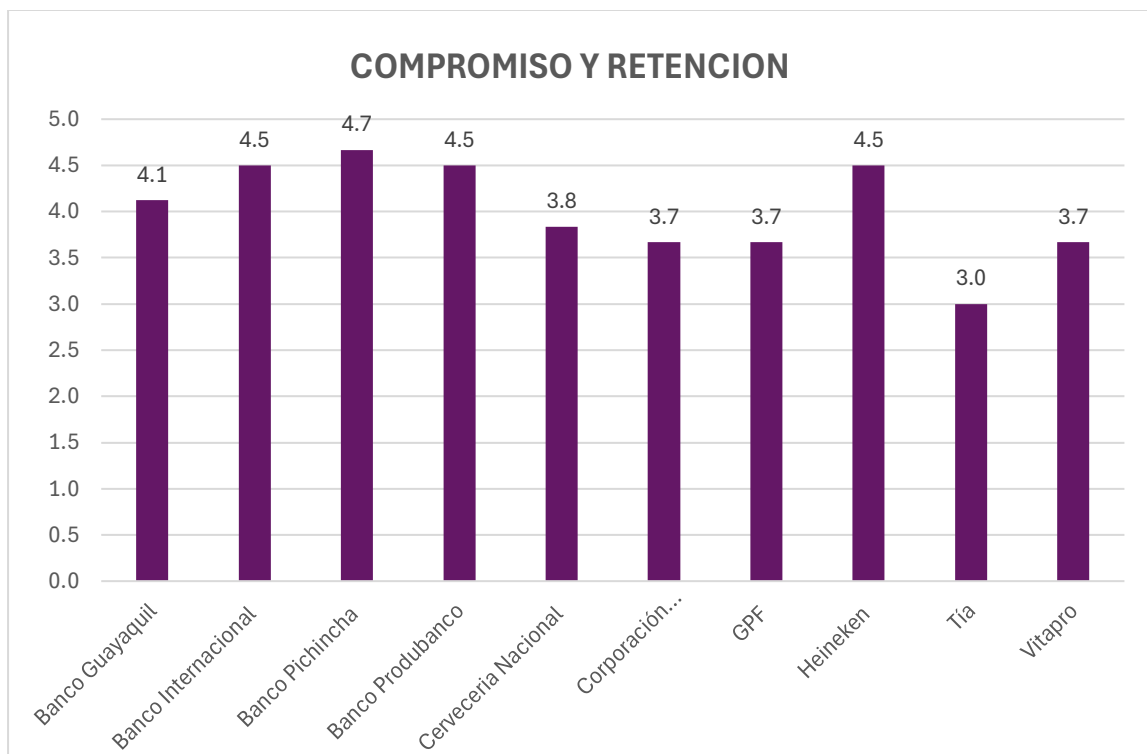


Figura 9: Promedio del nivel de compromiso y retención del talento.

Análisis: En esta variable podemos identificar que los encuestados de estas organizaciones sienten un alto nivel de compromiso con su trabajo, y consolidando los análisis de las anteriores variables, y al ser organizaciones que tienen como prioridad escuchar al empleado y promueven iniciativas para mejorar la experiencia global del ciclo del colaborador tienen como resultados colaboradores que no se van a ir fácilmente y son más productivos.

Tabla 2: Comentarios con recomendaciones para fortalecer la experiencia del colaborador de los encuestados

¿Qué aspectos mejorarías para fortalecer tu experiencia como colaborador/a en esta organización?
Mejorar la relación entre salario-carga laboral
Más oportunidad de aprendizaje en varias Áreas
El mantener un engagement saludable es fundamental en el desarrollo de la gente y consecución de objetivos, pienso que el desarrollar estrategias en los pilares que lo conforman es fundamental para tener gente super comprometida y motivada, como la de la empresa en donde trabajo.
Prestarles más atención a los colaboradores y no solo ver el beneficio propio si no más bien el beneficio de nosotros los colaboradores para tener un mejor rendimiento.
Escuchen a los colaboradores
Tema de horarios/descanso y comidas.
Ninguna todo muy bien
Brindar un mejor servicio al cliente para garantizar la satisfacción de los mismos
Es la mejor empresa que por el momento he trabajado, buscar otras opciones sería por cambiar mi zona de residencia a la sierra
Centrarse en mejorar esta cultura organizacional positiva
Que Las metas de Área comercial estén mejor dirigidas
Más oportunidades de crecimiento laboral
Mejorar el crecimiento profesional
Considero el tener la oportunidad de poder brindar capacitaciones al personal administrativo, si bien es cierto el giro de la empresa es comercial y siempre se está capacitando al personal operativo, también es importante que las demás áreas que son el soporte para poder llevar a cabo todo, también sean capacitados, eso hace falta. Además de que eso ayudar a crecer profesionalmente.
Mi desarrollo y desenvolvimiento excepcional para poder de este modo dejar una marca en la organización.
Ninguno
Nada, todo lo hace excelente. Me siento muy feliz de trabajar en esta empresa.
Probablemente procurar tener más cursos y fortalecimiento en función a roles y funciones de cada Área , lo demás esta todo muy bien.
Crear mas planes de Desarrollo profesional
Que hubiera mas formas de expresar las necesidades del banco
Inclusion en los eventos que realizan
Sin comentarios
Definir e involucrar a los lideres en el proceso de la experiencia del colaborador
Es una muy buena empresa, sin embargo creo que deberian realizar mas espacios de retroalimentacion
deberían existir una escuela de capacitación para todo el personal

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Con el objetivo de comprender cómo influye la experiencia del empleado en la atracción y retención del talento, se aplicó una encuesta tipo Likert a 30 colaboradores de empresas reconocidas por sus buenas prácticas en gestión del talento humano. Estas empresas pertenecen a sectores como el financiero, consumo masivo, servicios y acuícola, lo cual permitió tener una muestra diversa y representativa. A partir de la información recolectada, se realizó un análisis cuantitativo para identificar los niveles de satisfacción y percepción en variables clave como liderazgo, cultura organizacional, bienestar, equilibrio vida-trabajo, comunicación interna, voz del empleado, diversidad e inclusión, compromiso y retención.

La encuesta se estructuró como un Pulso Organizacional, una técnica breve y directa que permite recoger de manera frecuente cómo se sienten los colaboradores con respecto a su entorno laboral (Stavros, Torres & Cooperrider, 2020). Esta metodología facilitó obtener una visión clara y actualizada del estado emocional y perceptual de los encuestados respecto a su experiencia laboral.

En la primera parte del análisis, se revisó cómo los colaboradores valoraban de forma general su experiencia dentro de la empresa. En líneas generales, las respuestas muestran una percepción positiva, lo que indica que muchas de las estrategias enfocadas en la experiencia del empleado están siendo bien recibidas. Sin embargo, también se observaron algunas respuestas más neutras o incluso negativas, lo que sugiere que, aunque el promedio es favorable, aún hay oportunidades de mejora que se detallan en los comentarios abiertos al final de la encuesta.

Los resultados en liderazgo y cultura organizacional reflejan que la mayoría de los encuestados perciben un ambiente donde el liderazgo es accesible y la cultura empresarial

está alineada con valores de participación y compromiso. A pesar de ello, hubo algunos casos donde las calificaciones fueron más bajas, lo que indica que todavía hay espacios donde se puede trabajar más en fortalecer el sentido de pertenencia.

En cuanto a la Voz del Empleado, la mayoría manifestó sentirse escuchada y tomada en cuenta, lo cual es una buena señal de que existen canales de comunicación abiertos y efectivos. Sin embargo, no en todos los casos se percibe lo mismo, por lo que se vuelve importante seguir fortaleciendo esta práctica en aquellas áreas donde aún no se ha consolidado del todo. Esta variable es especialmente importante dentro del diseño de la experiencia del empleado, ya que contribuye directamente al compromiso y la motivación.

Finalmente, en los resultados sobre compromiso y retención se evidencia una tendencia positiva en la mayoría de las respuestas. Esto sugiere que los colaboradores se sienten motivados y con disposición de continuar en sus organizaciones. No obstante, los puntajes más bajos también nos invitan a reflexionar sobre aspectos como el desarrollo profesional, la equidad interna o el reconocimiento, que podrían estar incidiendo en las intenciones de permanencia. En general, estos resultados respaldan la hipótesis del estudio: cuando se gestiona de manera efectiva la experiencia del empleado, se fortalecen tanto la atracción como la retención del talento.

CONCLUSIONES

A partir del análisis realizado, se confirma que la experiencia del empleado tiene un impacto directo y significativo en los niveles de atracción y retención del talento. Los datos cuantitativos obtenidos evidencian que cuando las organizaciones gestionan de manera estratégica dimensiones como liderazgo, bienestar, comunicación interna, voz del empleado y desarrollo profesional, los colaboradores no solo se sienten más comprometidos, sino también más dispuestos a permanecer en sus empresas. La relación entre una experiencia laboral

satisfactoria y una cultura organizacional saludable se alinea directamente con la hipótesis planteada al inicio del estudio.

Los resultados reflejan que aquellas empresas que implementan buenas prácticas de Experiencia del Empleado logran generar un entorno laboral más positivo, humano y sostenible. Esta experiencia cabe recalcar que no se construye con acciones sin propósito, sino con un enfoque ordenado que considera al colaborador como el centro de la estrategia organizacional.

Fortalezas y Limitaciones

Una de las principales fortalezas de este estudio es su enfoque exploratorio en base a esta metodología de Experiencia del Empleado, aplicada en el contexto ecuatoriano que está tomando fuerzas en los escenarios de organizaciones modernas y reales. Actualmente existe una limitada cantidad de investigaciones académicas sobre esta temática, es por ello por lo que este trabajo contribuye a la recopilación de información empírica reciente directamente de los colaboradores, lo cual permitió observar tendencias y percepciones reales sobre dimensiones clave como liderazgo, bienestar, comunicación y compromiso.

Sin embargo, el estudio también presenta limitaciones. En primer lugar, el tamaño de la muestra fue reducido, con 30 colaboradores participantes. Con una muestra más amplia se garantiza unos datos más exhaustivos, que hubieran permitido correlacionar y comparar organizaciones de diferentes sectores e identificar oportunidades de mejora en donde se puede focalizar nuevas estrategias para la retención del talento.

Futuras Líneas de Investigación

A partir de los resultados de este estudio, se identifican oportunidades relevantes para futuras investigaciones que profundicen en la metodología de la experiencia del empleado

desde un enfoque más integral. Considerando la limitada producción académica en el contexto ecuatoriano sobre este tema, se vuelve necesario diseñar estudios que no solo recojan percepciones de los colaboradores, sino que también integren otras nuevas metodologías o herramientas de estudio, incluyendo entrevistas a líderes, focus groups y el análisis de indicadores de la experiencia del empleado. Esto permitiría una comprensión más completa y su impacto sostenido en variables clave como la atracción, retención del talento.

REFERENCIAS

- Ahmed, R. R., Hussain, S., Ahmed, U., & Pahi, M. H. (2022). The relationship between internal employer branding and talent retention: Evidence from higher education institutions. *Frontiers in Psychology, 13*, 859614.
- Allán-Baño, G. M., Naranjo-Sagñay, W. C., Zavala-Ponce, C. V., & Sornoza-Parrales, D. (2025). El rol del liderazgo en la creación de una cultura organizacional positiva: una revisión de la literatura. *Revista Científica Arbitrada De Investigación En Comunicación, Marketing Y Empresa REICOMUNICAR, 8(15)*, 688–706.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2021). Conceptualizing and researching employer branding. *Journal of Brand Management, 29(2)*, 99–115.
- Batat, W. (2022). The employee experience (EMX) framework for well-being: A transformative service research perspective. *Employee Relations, 44(5)*, 993–1013.
- Bollinger, S., & Smith, C. (2023). Building inclusive work cultures to retain top talent. *Human Resource Development Review, 22(1)*, 67–85.

Chen, J., & Gupta, A. (2021). Employer branding and its relation with retention & attraction.

International Journal of Creative Research Thoughts, 9(2), 673–683.

Choudhury, P., Foroughi, C., & Larson, B. Z. (2022). Work-from-anywhere: The

productivity effects of geographic flexibility. *Strategic Management Journal*, 43(4), 655–683.

Cueva Talledo, J. M. (2023). Relevancia de la experiencia del empleado en el logro de los

objetivos organizacionales. *Gestión en el Tercer Milenio*, 26(51), 287–302.

Fadul, A. O. (2021). *Relación de la satisfacción profesional y el rendimiento laboral de los*

empleados del Departamento de Conciliaciones de una Entidad Financiera, en el año 2019 [Tesis de licenciatura, Universidad Andina Simón Bolívar].

Gagné, M., & Deci, E. L. (2020). Self-determination theory and work motivation. *Journal of*

Organizational Behavior, 41(6), 998–1007.

Gallup. (2021). *State of the Global Workplace Report*.

Gheidar, S., & ShamiZanjani, M. (2021). Key indicators for assessing the employee

experience: A systematized approach. *International Journal of Human Resource Studies*, 11(2), 45–61.

Ghosh, N., & Itam, U. (2020). Employee Experience Management: Conceptual review and

research agenda. *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals*, 11(4), 65–78.

Grawitch, M. J., Trares, S., & Kohler, J. M. (2021). Healthy workplace practices and

employee outcomes. *Psychology and Health*, 36(2), 175–193.

Great Place to Work. (2022). *Employee Experience: Trends and Tools for the Future of Work*.

Herring, C. (2009). Does diversity pay? Race, gender, and the business case for diversity. *American Sociological Review*, 74(2), 208–224.

Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2020). Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. *Academy of Management Annals*, 14(2), 284–310.

IBM. (2020). *The Employee Experience Index: A new global measure of a human workplace*.

Kerlinger, F. N., & Lee, H. B. (2020). *Investigación del comportamiento: Métodos de investigación en ciencias sociales* (5.^a ed.). McGraw-Hill.

Kokemüller, M., & Bollinger, S. (2022). Strategic HR brand building and digital marketing alignment. *Human Resource Studies*, 14(3), 201–219.

Krishna, C. P., Rao, K. S., Ganiya, R. K., & Krishna, V. R. (2022). Artificial intelligence methods to understand and improve employee experience. *Journal of Positive School Psychology*, 6(4), 646–654.

Malik, R., Rodgers, M., & Budhwar, P. (2023). Advancing employee experience management: An integrative framework. *Strategic HR Review*, 22(1), 35–42.

McKinsey & Company. (2022). *The Great Attrition is Making Hiring Harder. Are You Searching the Right Talent Pools?*

- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (2020). Commitment in the workplace: Theory, research and application. *Human Resource Management Review*, 31(4), 100–118.
- Morgan, J. (2017). *The employee experience advantage: How to win the war for talent by giving employees the workspaces they want, the tools they need, and a culture they can celebrate*. Wiley.
- Morgan, J. (2020). *The employee experience advantage: How to win the war for talent by giving employees the workspaces they want, the tools they need, and a culture they can celebrate*. Wiley.
- Nicholson, P. (2022). Inclusive talent development and retention practices in future workplaces. *Journal of Organizational Behavior*, 43(3), 257–274.
- Parida, A. (2020). Employee experience framework and its impact on employee journey mapping. *Psychology and Education*, 57(9), 123–135.
- Plaskoff, J. (2017). Employee Experience: A journey to engagement. *Strategic HR Review*, 16(3), 136–141.
- Rousseau, D. M. (2020). Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements. *Annual Review of Psychology*, 71, 487–512.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, M. P. B. (2021). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (7.^a ed.). McGraw-Hill Education.
- Sivathanu, B. (2019). Applying customer experience concepts to employee experience for sustainable HRM. *Management Dynamics*, 28(4), 15–25.

Spence, M. (2020). Signaling in labor markets: Insights and developments. *Journal of Economic Perspectives*, 34(3), 155–172.

Stavros, J. M., Torres, C., & Cooperrider, D. L. (2020). *Conversations worth having: Using appreciative inquiry to fuel productive and meaningful engagement* (2nd ed.). Berrett-Koehler Publishers.

Symphony SummitAI. (2023). *Digital Employee Experience Survey Report*.