



**Facultad de
Economía y Empresa
Universidad Zaragoza**

TRABAJO FINAL DE CARRERA

Employee Journey Map

Zubiate Rocafort, Gabriel

Tutor: J. Alberto Andrés

Índice

Introducción	2
Marco teórico	3
Employee Journey Map	4
Experiencia del empleado	4
Touch Points	6
Estructura matricial	7
Puesto de trabajo	9
Herramientas de análisis de la experiencia.	9
Definición de Employee Journey Map	11
Etapas clave del EJM	12
Establecimiento del EJM	19
Satisfacción laboral	20
Teoría de la expectativa de Vroom (1964)	21
Teoría de la equidad de Adams (1963)	21
Teoría de la motivación-higiene de Herzberg (1959)	22
Relación	22
Comprender y optimizar la experiencia del empleado	23
Implementación de acciones concretas basadas en los hallazgos	24
Plan de carrera	25
Relación	26
Ventajas del Plan de Carrera empresarial para la experiencia del empleado	26
Plan de carrera organizacional visualizado y evaluado dentro del EJM.	27
Branding empresarial	27
Relación	28
Conclusiones	29
Referencias bibliográficas	30

Introducción

En este trabajo se trabajará acerca de un concepto quizás no muy conocido pero bastante importante en el ámbito de la gestión de recursos humanos, el *Employee Journey Map* o mapa de recorrido del empleado.

A continuación, se definirán distintos conceptos que constituyen el *employee journey map* y que son imprescindibles para la correcta comprensión de esta herramienta tan útil de análisis de experiencia del empleado. Se definirán términos como las herramientas de análisis de experiencia o los touch points y después aspectos más importantes y que se relacionan directamente con esta herramienta como son la satisfacción laboral, el branding empresarial o el mapa de recorrido.

Una vez entrado en el concepto del EJM veremos un esquema de ejemplo y una definición en todos sus apartados. Además, se analizará también como es la implantación del mismo.

Cuando ya se hayan definido todos los conceptos y todos sus apartados fundamentales, se estudiará la relación existente entre ellos.

Lo que se busca con este estudio es que quede clara la importancia de comprender y mejorar la experiencia del empleado, y cómo el Employee Journey Map se convierte en una herramienta valiosa para lograrlo. Además, de concluir con una reflexión de porqué esta herramienta no es tan utilizada, al menos, en el ámbito de las empresas españolas.

Marco teórico

En el mundo empresarial actual, la competencia por atraer y retener talentos es más feroz que nunca. Las organizaciones se dan cuenta de que, para tener éxito, deben ser ágiles y estar en constante evolución para satisfacer las necesidades y expectativas cambiantes de sus empleados. Esta idea viene fundada directamente desde la industria del siglo XX en la que se realizaban experimentos sociológicos para estudiar las pautas de producción de los trabajadores y mejorar la productividad. (Bruce, 2016)

Después de la evolución de sistemas de producción como el Fordismo o el Taylorismo podemos observar la visión de Elton Mayo. Elton Mayo fue un psicólogo social y teórico de la administración que realizó estudios pioneros sobre las relaciones laborales y la productividad en la década de 1920. Mayo argumentaba que el éxito de una organización no solo dependía de la eficiencia técnica, sino también de la eficacia social, es decir, de la forma en que las personas interactúan y se relacionan en el trabajo. Es considerado como el primer sociólogo enfocado en el trabajo y fue el principal impulsor de la escuela de las relaciones humanas.

Mayo realizó distintos experimentos en el área del trabajo siendo el más importante el “experimento hawthorne” (Bruce y Nyland, 2011). Mayo descubrió que la productividad aumentaba cuando los trabajadores se sentían valorados y escuchados. Observó que los trabajadores se sentían más motivados y comprometidos cuando se les permitía participar en la toma de decisiones y cuando se les brindaba un ambiente laboral agradable y apoyo social. Descubrió que una mejor experiencia del empleado influye directamente en la producción que realizaba un trabajador.

A día de hoy, aunque se tenga una visión sobre el tema ciertamente distinta, las bases que la fundamentan siguen siendo las mismas que las de Mayo. Si una organización quiere mejorar la experiencia del trabajo de sus empleados y su productividad, es importante prestar atención a las relaciones laborales y al ambiente de trabajo, es decir, un empleado que se siente valorado y apoyado tendrá una experiencia positiva en el trabajo, lo que aumentará su compromiso y productividad. De esta manera, es fundamental que las organizaciones estudian la percepción de los empleados a cerca de su trabajo y para ello existen distintas herramientas entre las que destacamos el “*Employee Journey Map*”. (Bersin, 2017)

Esta, es una herramienta que se utiliza para visualizar y comprender el recorrido que realiza un empleado dentro de una organización desde el momento en que se une a ella hasta que finaliza su relación laboral. Al igual que un customer journey map, del que hablaremos más adelante, el employee journey map busca identificar y mejorar los momentos clave que afectan la experiencia del empleado, con el objetivo de aumentar su compromiso, satisfacción y retención. Su función se centra en la idea de que la experiencia del empleado no se limita a su trabajo diario, sino que abarca todas las interacciones y etapas que atraviesa durante su ciclo de vida en la empresa.

Una vez creado el mapa, las organizaciones pueden utilizarlo como una guía estratégica para implementar cambios y mejoras que impacten positivamente en la experiencia del empleado. Estas mejoras pueden incluir desde la implementación de programas de bienestar, desarrollo de habilidades, programas de reconocimiento, mejora de la comunicación interna, hasta la optimización de los procesos de gestión de talento.

Employee Journey Map

Experiencia del empleado

El *employee journey map* es una herramienta de gestión de recursos humanos que se utiliza para entender y mejorar la experiencia del empleado en la empresa. Se trata de un diagrama o mapa que representa las etapas clave que atraviesa un empleado en la empresa, desde su contratación hasta su salida, y que incluye tanto eventos positivos como negativos que pueden afectar su experiencia y su rendimiento en el trabajo. Para entender mejor el cómo y el porqué de su uso en las últimas décadas por algunas empresas tenemos que remontarnos al comienzo del estudio de la experiencia del empleado.

Cuando mencionamos el término de experiencia del empleado o *employee experience* hacemos referencia al conjunto de interacciones y percepciones que tiene un empleado durante su trayectoria en la organización (desde su reclutamiento hasta su salida).

Es un término extraído enteramente del campo del marketing en sus inicios, ya que, en este cambio se estudiaba con detenimiento la experiencia que tenía el empleado. El estudio de las percepciones, pensamientos y emociones que un cliente experimenta durante su interacción con la marca generando lealtad e ingresos hacia la misma.

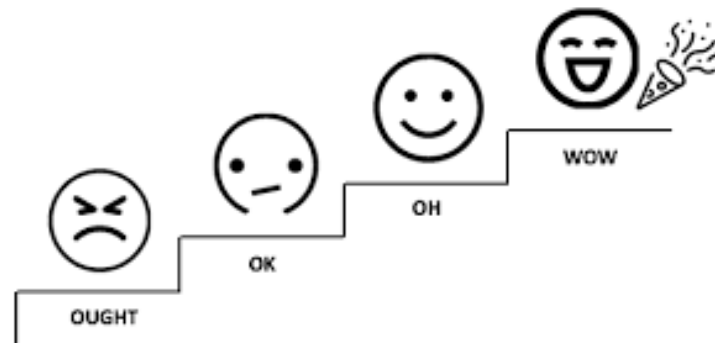


Imagen 1: Mapa del consumidor (Lukkap, 2012)

De este mismo modo, la experiencia del empleado se centra en las percepciones, pensamientos y emociones, pero en vez de hacia una marca, en su paso por la empresa. La idea principal viene a estar relacionada también directamente con este término del marketing, ya que, al igual que un consumidor genera fidelidad e ingresos, el empleado genera retención, compromiso y productividad.

Además, ambas experiencias están interconectadas, ya que los empleados que tienen una buena experiencia pueden ofrecer una mejor experiencia a los clientes. Esto se ha demostrado en varios estudios como uno realizado en Madrid en 2000 donde se observaba que la firma de ropa Kiabi había mejorado sus resultados gracias a haber conseguido empleados y clientes más felices y de cómo mediante distintos cambios estratégicos en la empresa, Kiabi consiguió dar con la clave para potenciar y mejorar la experiencia que viven sus empleados (Avanzini, 2019). En el contexto de la experiencia del empleado, el punto de contacto o interacción que un empleado tiene con la empresa durante su ciclo de vida laboral se denomina "touchpoint".

De acuerdo con el estudio Global Human Capital Trends 2016 de Deloitte, el enfoque en el compromiso de los empleados se está desplazando hacia la necesidad de rediseñar las organizaciones, según entrevistas con más de 7.000 responsables de recursos humanos. En lugar del enfoque ya anticuado basado en normas y regulaciones, hay un aumento en el modelo proactivo de crear una experiencia satisfactoria para el empleado. Esto significa que el rol del responsable de recursos humanos ha evolucionado de desarrollar procesos a ser un arquitecto de experiencias para los empleados. (Deloitte, 2016)

Touch Points

Los touchpoints son un concepto que se origina en el mundo del marketing de marcas, y se refiere a los puntos de contacto que un consumidor tiene con una marca durante su ciclo de vida como cliente. Estos puntos de contacto pueden ser cualquier tipo de interacción, desde una publicidad en la televisión hasta una interacción con el servicio al cliente. (*Straker, Wrigley y Rosemann, 2015*)

Como ya hemos visto, la relación entre la experiencia del empleado y la experiencia del cliente están fuertemente interrelacionadas, por lo que podríamos definir los touchpoints en la experiencia del empleado como puntos de contacto o interacción entre un empleado y su empresa durante su ciclo de vida laboral.

Identificar y comprender estos puntos de contacto es esencial a nivel empresarial y de gestión de los recursos humanos, ya que pueden influir en la percepción y satisfacción del empleado con su trabajo y con la empresa en general, además de afectar directamente al nivel de compromiso y la productividad de los trabajadores. Para ello, según un estudio realizado por la Universidad de Alicante (*Planelles, 2019*), la empresa debe medir principalmente 3 aspectos clave:

- La importancia que cada empleado muestra en cada interacción con la empresa, lo cual permite identificar prioridades.
- Las expectativas que presenta el trabajador en cada etapa en función de la información previa a la interacción.
- Las emociones que siente el empleado y que ayudan a observar cómo vive su relación con la compañía.

Un estudio realizado por la Fundació Factor Humà de Barcelona en octubre de 2016 (*Unidad de conocimiento, 2016*) definía los touchpoints como “son momentos donde se producen experiencias que dejan huella emocional” y que existen 3 tipos dependiendo del contexto en el que se deje la huella:

- Momentos críticos en la relación con la organización
- Momentos críticos en la experiencia del empleado
- Momentos críticos en la vida de la persona

Estructura matricial

Los modelos organizacionales son estructuras o diseños que determinan cómo se organiza y opera una empresa. Estos modelos definen la forma en que se agrupan las actividades, se toman decisiones, se establecen las relaciones de autoridad y se gestionan los recursos dentro de la organización.

El sistema matricial es un modelo organizacional que se basa en la formación de equipos multidisciplinarios en los que los empleados pertenecen a diferentes áreas o departamentos de la empresa. Estos equipos se crean para trabajar en proyectos específicos, permitiendo una colaboración efectiva y la integración de diversas habilidades y conocimientos.



Imagen 2: Ejemplo de estructura matricial Talenmo. (2023).

Este término cobra más sentido en el momento que lo comparamos con el resto de estructuras organizacionales existentes. Es importante entender el resto de los principales sistemas para observar las diferencias, ventajas y desventajas, que caracterizan el modelo matricial. El estudio de las estructuras es muy importante a la hora del análisis de una organización, observar el objeto de mejora de la empresa. (Barone, 2009)

Si analizamos los tipos de modelos organizacionales nos encontramos con estructuras jerárquicas, funcionales, de equipo autónomo o de red. Si observamos al estudio matricial podemos ver que claramente se distingue del resto en una serie de puntos.

El modelo matricial desafía esta estructura jerarquía al introducir una estructura dual, donde los empleados pertenecen tanto a equipos funcionales como a equipos de proyecto. También, introduce una dimensión adicional al asignar a los empleados a equipos de proyecto multidisciplinarios, lo que puede crear desafíos en términos de coordinación, comunicación y alineación de objetivos entre los departamentos y los equipos de proyecto. Presenta una estructura compleja donde los empleados pueden tener responsabilidades duales y reportar a múltiples líderes generando conflictos de autoridad y dificultades en la toma de decisiones.

Cuando enfrentamos al modelo matricial con la estructura de red nos damos cuenta de que el modelo matricial puede coexistir con un enfoque de red, ya que los empleados pueden ser parte de equipos de proyecto que incluyen miembros de otras organizaciones, mientras que aún pertenecen a su estructura funcional principal.

Combina la estructura funcional para la especialización y la eficiencia en cada área con la estructura por proyectos o equipos para la flexibilidad y la adaptación a necesidades específicas. El modelo matricial permite la colaboración interfuncional y el enfoque en proyectos específicos, pero también puede generar desafíos relacionados con la gestión de recursos, la coordinación y la claridad en la cadena de mando. (*Barone, 2009*)

Este sistema tiene una estrecha relación con las herramientas de análisis, así como con el *EJM*. El sistema matricial puede influir directamente en la experiencia de los empleados a lo largo de su trayectoria en la organización, ya que afecta la forma en que los empleados interactúan, colaboran y se relacionan entre sí en proyectos multidisciplinarios.

Tanto es así, que podríamos considerar al employee journey map como un claro ejemplo matricial debido a su naturaleza multidimensional y su enfoque integral. En el mapa se refleja una estructura matricial al involucrar a múltiples departamentos y funciones en diferentes etapas y dimensiones de la experiencia del empleado. Al combinar diferentes perspectivas y áreas de la organización, se busca crear un enfoque integral y multidimensional para comprender y mejorar la experiencia laboral de los empleados.

Además, el sistema matricial puede facilitar la identificación de puntos clave en el journey del empleado donde se pueden mejorar las interacciones y experiencias. Al comprender cómo se estructuran los equipos y cómo interactúan en el sistema matricial, las organizaciones pueden identificar áreas de mejora en la comunicación, la coordinación y la

gestión de proyectos, lo que a su vez puede impactar positivamente en la experiencia del empleado a lo largo de su trayectoria en la organización.

Puesto de trabajo

El puesto de trabajo es una parte fundamental hoy día de la relación que existe entre empleado y empleador. Un estudio realizado por el Ayuntamiento de Totana (Murcia) en 2009 lo define como *“el vínculo más determinante de la relación entre empresa y trabajador, accedemos a un trabajo por medio de la ocupación de un puesto (ingeniero/a, arquitecto/a), que además supone una categoría profesional, unas condiciones laborales y económicas determinadas y que varían en función del puesto ocupado.”* (Carrasco, 2009)

Principalmente lo que define un puesto de trabajo es el conjunto de actividades, funciones o tareas que van a ser realizadas por los trabajadores. En este contexto, es crucial tener en cuenta las competencias necesarias para llevar a cabo dichas actividades de manera efectiva. Estas se refieren a los conocimientos, habilidades, experiencias y características personales que se requieren para desempeñar efectivamente un determinado puesto de trabajo. (Antezana y Linkime, 2015)

A la hora del análisis mediante el *employee journey map*, que se desarrolla más adelante, es importante tener en cuenta las competencias y analizar las mismas ya que proporcionan una visión clara de las responsabilidades, tareas, requisitos y expectativas asociadas a cada puesto en la empresa.

Herramientas de análisis de la experiencia.

Una vez entendido el concepto de experiencia del empleado y antes de definir con más detalle en qué consiste el *employee journey map*, hay que entender qué tipos de herramientas se utilizan para obtener información en el ámbito laboral, cuáles son las más frecuentes y cuáles son sus pros y sus contras. (Experience, 2021) De entre las existentes seleccionamos las 2 con mayor nivel de rendimiento y mayor tasa de utilidad en las empresas.

A nivel individual, el rendimiento se refiere al desempeño de una persona en relación con las expectativas y los estándares establecidos para su puesto de trabajo. Es importante la evaluación de este rendimiento para proporcionar retroalimentación y medir el desempeño

de los empleados. Además, ayuda a establecer expectativas claras y estándares de desempeño para los empleados.

- **Encuestas de satisfacción del empleado:**

Estas encuestas se utilizan para medir la satisfacción, experiencia y compromiso de los empleados con su trabajo y con la empresa. Estas encuestas pueden incluir preguntas sobre la cultura empresarial, el liderazgo, el trabajo en equipo, las oportunidades de crecimiento y desarrollo, la compensación y beneficios, entre otros temas relacionados con la experiencia laboral. (Gómez, 2023)

Es importante que las encuestas sean diseñadas cuidadosamente y sean administradas de manera anónima para que los empleados estén cómodos y no se sientan coaccionados compartiendo su opinión y así obtener unos resultados útiles en caso de querer mejorar la experiencia del empleado.

Además, una vez analizados los resultados, es importante estudiar los problemas que están plasmados en la encuesta y tomar las medida necesaria para solventarlos, a la vez que se mantiene una comunicación activa con el trabajador sobre el proceso.

El objetivo de esta herramienta consiste en identificar aquellas áreas de mejora para la experiencia del trabajador en la empresa y aplicar estas mejoras para una retención de los empleados, una mejora de la productividad y un aumento del compromiso del trabajador.

Sin embargo, cuenta con una serie de limitaciones ya que las encuestas pueden tener respuestas sesgadas y no inferir de manera directa en el tema en cuestión. A diferencia de otras herramientas, como el *employee journey map*, no proporcionan una información detallada sobre en qué punto de la empresa se experimentan los problemas.

- **Sondeo o análisis del clima laboral:**

Como todas estas herramientas, el sondeo es una herramienta que mide la satisfacción, el compromiso y la motivación del empleado en su lugar de trabajo. A través de estos sondeos, la empresa recopila información de sus trabajadores acerca de temas como la comunicación, relación de liderazgo, oportunidades de desarrollo o ideas de crecimiento entre otros aspectos que influyen en la experiencia laboral. (Sisternas, 2022)

A la hora de realizar los sondeos, al igual que en el caso anterior, es importante mantener al trabajador en un ambiente de comodidad para que se exprese de la manera más sincera compartiendo su opinión. Además, se debe de mantener una comunicación durante los procesos posteriores al sondeo para que el trabajador tenga una sensación de que la

opinión es valorada y se toman las medidas correspondientes ante la información que ha proporcionado.

Al igual que las encuestas de satisfacción del empleado, el análisis de clima laboral tiene algunas limitaciones. La herramienta no proporciona información detallada sobre el viaje del empleado a través de la empresa y no proporciona una visión general del conjunto de experiencias que un empleado puede tener durante su tiempo en la empresa. (Velazquez, 2023)

Es importante destacar que el objetivo de esta sección no es desprestigiar los modelos de análisis mencionados anteriormente, como las encuestas de satisfacción del empleado o el sondeo del clima laboral. Estas herramientas son valiosas en su propio contexto y tienen múltiples funciones en la evaluación del desempeño y la gestión de recursos humanos. Sin embargo, es importante señalar que el *employee journey map* se centra plenamente en la experiencia del empleado a lo largo de su trayectoria en la organización. Este enfoque específico permite una comprensión más completa y detallada de las interacciones, percepciones y emociones de los empleados en cada etapa de su viaje.

Definición de Employee Journey Map

Una vez explicados los términos más importantes, podemos asumir que la experiencia del empleado es una parte fundamental de la gestión empresarial. La mayoría de las empresas comprenden que un empleado feliz y comprometido puede aumentar la productividad y los resultados de la empresa, por lo que buscan maneras de mejorar su experiencia laboral.

El *Employee Journey Map* ha surgido como una herramienta valiosa en las últimas décadas para las organizaciones que desean conseguir estas mejoras en la experiencia y obtener los beneficios durante toda la carrera del trabajador. Desde la etapa en que un empleado considera unirse a la organización hasta su eventual salida, el "*Employee Journey Map*" evalúa el recorrido del trabajador. (Agarwal, 2020.) Esta herramienta ayuda tanto a empleados como a las organizaciones:

- A las organizaciones a comprender mejor las necesidades y expectativas de sus empleados, y a tomar medidas para mejorar su experiencia.
- A los empleados haciendo que sus necesidades en el trabajo para una mejor experiencia sean escuchadas, entendidas y aplicadas.

Esta herramienta consiste en un diagrama (*map*) que representa las etapas clave que atraviesa un empleado en la organización, desde su contratación hasta su salida. Este mapa incluye tanto eventos positivos como negativos que pueden afectar la experiencia del empleado y su rendimiento laboral. Estas etapas no son necesariamente touchpoints, aunque dentro de cada etapa se pueden contener varios de estos momentos clave.

El objetivo de desarrollar un *employee journey map* es crear una visión de la experiencia del empleado que permita a la empresa observar cuales son sus áreas de fortaleza y debilidad, y despues con eso crear una toma de decisiones sobre que medidas se pueden tomar y cual de ellas implementar para obtener beneficios como la retención de trabajadores, mayor producción, un mejor ambiente de trabajo...

Etapas clave del EJM



Imagen 3: Mapa del empleado (Unniun, 2012)

Como ya se ha comentado antes, esta herramienta permite visualizar el camino que un empleado recorre desde que es candidato hasta que finaliza su relación laboral con una empresa. Esta se representa mediante un mapa que se divide en diferentes fases que describen las etapas del ciclo de vida de un empleado en la organización.

Utilizando el 1º Barómetro Experiencia de Empleado en España (BEX 2018), *“existen seis fases y un total de 24 touchpoints que, nos servirán a modo orientativo para diseñar nuestro propio Employee Journey Map ya que cuanto más personalizado esté, mayor será su representatividad y, por tanto, su efectividad real.”* (Planelles, 2019)

- Encontrar:

Es la primera fase del mapa que experimenta el empleado, es la fase en la que comienza con la búsqueda de empleo y termina cuando se acepta la oferta laboral. Durante esta etapa, el candidato puede tener en cuenta diferentes posibilidades atendiendo a diferentes aspectos que presente cada empresa.

A la hora de la búsqueda de empleo lo que debería de tener en cuenta el empleado es cómo se presenta la empresa como un lugar de trabajo y cómo atrae y retiene a sus empleados (Marca empleadora), cómo se hacen las cosas en la organización, cómo se relacionan los empleados entre sí y con los clientes, y cómo se toman las decisiones (Cultura organizacional) y a los ideales, la visión y la misión de la organización (Valores Organizacionales)

“El reclutamiento y selección de personal son considerados, en la actualidad, como uno de los procesos más importantes en el desarrollo de la estrategia organizacional, debido a que desde amplias perspectivas representa la responsabilidad de incorporación de personal idóneo que responda con las expectativas de la empresa, específicamente del cargo requerido.” (Bolaños-Cerón, 2020) En el contexto del EJM, el reclutamiento y la selección desempeñan un papel crucial en esta etapa de "Encontrar" del ciclo del empleado. Estos procesos permiten a la organización atraer y seleccionar a candidatos que encajan tanto con las necesidades del puesto como con la cultura y los valores de la empresa. Al contratar a los candidatos adecuados desde el principio, se sientan las bases para una experiencia positiva desde el inicio del empleo, lo que contribuye a un mayor compromiso y satisfacción del empleado a lo largo de su trayectoria en la organización.

Hay dos touchpoints clave en la fase "Encontrar":

1. Búsqueda de información sobre la empresa:

Antes de postularse para un trabajo en una empresa, los candidatos a menudo realizan una investigación para obtener información sobre la empresa. Esto puede incluir visitar el sitio web de la empresa, buscar información en redes sociales y leer reseñas en línea. Es importante que la empresa tenga una presencia en línea sólida y clara para que los candidatos puedan obtener información precisa sobre la organización.

2. Proceso de selección:

El proceso de selección es el proceso que sigue la empresa para seleccionar al candidato adecuado para el puesto. El proceso de selección puede incluir una revisión de CVs, una

entrevista inicial, una evaluación de habilidades y experiencia, y una entrevista final. Es importante que el proceso de selección sea justo, transparente y objetivo para que los candidatos tengan una experiencia positiva en el proceso y sientan que se les ha tratado de manera justa.

- **Entrar:**

El empleado recién contratado comienza a integrarse en la empresa. Se trata de un proceso de adaptación que implica conocer la estructura organizativa, las políticas y procedimientos de la empresa, además de recibir información del puesto que se va a ocupar y de los compañeros con los que vas a tener que trabajar, en caso de haberlos.

Durante esta fase, la empresa tiene la oportunidad de hacer una buena primera impresión y establecer una base sólida para una relación de trabajo exitosa.

Hay tres touchpoints clave en la fase "Entrar":

3. Presentación de la empresa:

Es importante que la empresa le dé la bienvenida al nuevo empleado de manera efectiva y le proporcione información clara sobre la empresa. Esto puede incluir una presentación formal de la empresa, que describa la misión, visión y valores de la organización. También puede incluir información sobre la estructura de la organización, la cultura empresarial y la ubicación física de la empresa.

4. Asignación de ubicación y herramientas:

La empresa debe asegurarse de que el nuevo empleado tenga todo lo que necesita para comenzar a trabajar de manera efectiva. Esto puede incluir la asignación de una ubicación física de trabajo y la entrega de herramientas y equipo necesarios para realizar su trabajo. También puede incluir la asignación de credenciales de acceso a sistemas y aplicaciones necesarias para realizar sus tareas.

5. Información sobre el puesto:

Es importante que el nuevo empleado tenga una comprensión clara de lo que se espera de él en su puesto. La empresa debe proporcionar información clara sobre las responsabilidades y objetivos del puesto, así como la descripción de las tareas y funciones que tendrá que realizar. También es importante que el empleado comprenda la estructura de la organización y su posición dentro de ella.

- **Crecer:**

El empleado comienza a desarrollar su carrera dentro de la empresa. Esta fase es fundamental tanto para el empleado como para la empresa, ya que el crecimiento profesional y personal del empleado se traduce en un mayor compromiso, satisfacción y productividad en el trabajo, y a su vez, la empresa se beneficia de empleados altamente capacitados y motivados.

En esta fase, hay varios touch points o puntos de contacto que son clave para el crecimiento del empleado:

6. Formación:

La formación es uno de los touchpoints más importantes en la fase de crecimiento. Los programas de formación pueden ser formales o informales, y pueden incluir desde cursos y talleres hasta programas de mentoría y coaching. El objetivo es mejorar las habilidades y conocimientos del empleado, lo que le permite desempeñarse mejor en su trabajo y avanzar en su carrera.

7. Learning on the job:

El aprendizaje en el trabajo se refiere a la experiencia y conocimientos que el empleado adquiere en el trabajo diario. Es importante que los empleados tengan la oportunidad de trabajar en proyectos desafiantes que les permitan aprender nuevas habilidades y enfrentar nuevos desafíos.

8. Dirección de objetivos:

La dirección de objetivos es un proceso en el que se establecen objetivos claros y específicos para el empleado. Estos objetivos deben estar alineados con los objetivos de la organización y ser medibles para que el empleado pueda medir su progreso y éxito. La dirección de objetivos es un touchpoint importante porque ayuda al empleado a entender qué se espera de él y a trabajar de manera más enfocada y efectiva.

9. Ongoing feedback:

El feedback constante es un touchpoint importante en la fase de crecimiento porque ayuda al empleado a identificar áreas en las que necesita mejorar y a comprender su progreso hacia el logro de sus objetivos. Además, el feedback constante también ayuda a construir una cultura de retroalimentación y mejora continua en la organización.

10. Trabajo en equipo:

El trabajo en equipo es fundamental para el crecimiento del empleado porque les brinda la oportunidad de colaborar con colegas, compartir conocimientos y habilidades, y aprender de otros. Los empleados que trabajan en equipo también pueden adquirir nuevas habilidades de liderazgo y comunicación que son importantes para su crecimiento profesional.

11. Promoción:

La promoción es el último touchpoint en la fase de crecimiento y se refiere al proceso en el que el empleado es promovido a una posición de mayor responsabilidad y autoridad en la organización. La promoción es importante porque reconoce el trabajo y los logros del empleado y les brinda la oportunidad de asumir nuevos desafíos y responsabilidades. También puede ser una fuente de motivación y satisfacción para el empleado.

- **Consolidar:**

Fase del viaje en la que el empleado ha alcanzado cierta estabilidad en la empresa. Conoce bien su puesto, tiene una buena relación con sus compañeros y ha demostrado su valor para la organización. Es una fase en la que el empleado se siente cómodo y motivado para seguir desarrollándose y también es crítica para la organización que se centra en retener a los empleados valiosos y reducir la rotación de personal.

En esta fase, hay varios touch points o puntos de contacto que son importantes para consolidar la relación del empleado con la empresa, incluyendo:

12. Condiciones laborales:

Los empleados esperan trabajar en un entorno seguro y saludable. La empresa debe garantizar que las condiciones de trabajo cumplan con los estándares de seguridad y salud. Las condiciones laborales también incluyen aspectos como la carga de trabajo, el horario de trabajo y la flexibilidad en el trabajo.

13. Reconocimiento:

El reconocimiento es una de las formas más efectivas de motivar y comprometer a los empleados. Los empleados deben sentir que su trabajo es valorado y apreciado. El reconocimiento puede ser en forma de feedback, felicitaciones públicas, programas de reconocimiento o incentivos.

14. Retribución económica:

Los empleados esperan una remuneración justa y adecuada por su trabajo y desempeño. La empresa debe asegurarse de que las remuneraciones sean competitivas y justas, y que estén basadas en el desempeño.

15. Comunicación de la empresa:

La empresa debe comunicar regularmente a los empleados sobre los cambios, proyectos y objetivos de la organización. La comunicación también debe ser bidireccional, permitiendo a los empleados hacer preguntas y compartir ideas.

16. Recogida de sugerencias:

La empresa debe alentar a los empleados a compartir sus ideas y sugerencias para mejorar la organización. Esto también ayuda a crear una cultura de mejora continua y demuestra que la empresa valora las opiniones de los empleados.

17. Gestiones y procesos administrativos:

La empresa debe asegurarse de que los procesos administrativos sean eficientes y efectivos. Esto incluye aspectos como la gestión del tiempo, el registro de la asistencia y la gestión del desempeño.

18. Organización del trabajo:

Los empleados deben tener claro su rol y responsabilidades, y la empresa debe asegurarse de que la distribución de trabajo sea justa y adecuada.

19. Situaciones difíciles:

La empresa debe estar preparada para manejar situaciones difíciles como conflictos, crisis y problemas de desempeño. La empresa debe tener políticas claras para manejar estas situaciones y brindar apoyo y asesoramiento a los empleados afectados.

20. Situaciones personales:

La empresa también debe ser sensible a las situaciones personales de los empleados. Esto incluye aspectos como licencias por enfermedad, permisos de maternidad y paternidad, y apoyo en caso de problemas personales.

- **Cambiar:**

Esta fase puede ocurrir en cualquier momento durante el *employee journey map*. El cambio puede ser motivado por la búsqueda de nuevas oportunidades de carrera, una

reorganización de la empresa, o la necesidad de adaptarse a nuevas tecnologías o procesos. Es una fase que puede generar incertidumbre y estrés en el empleado.

21. Comunicación de la necesidad de cambio:

La empresa debe comunicar claramente a sus empleados la necesidad de cambio y las oportunidades que están disponibles para ellos. Esto puede incluir información sobre la evolución del negocio, cambios en la estructura de la organización, nuevos proyectos o iniciativas, y cómo estos cambios pueden afectar a los empleados.

22. Oportunidades internas para cambiar:

La empresa debe proporcionar a sus empleados información sobre las oportunidades internas de cambio, como programas de rotación de trabajo, programas de mentoría, capacitación y desarrollo de habilidades, y promociones. Es importante que la empresa tenga un sistema transparente y justo para la identificación y promoción de los empleados que desean cambiar o avanzar en sus carreras.

- **Salir:**

En esta fase el empleado termina su relación laboral con la empresa. Puede ser por decisión propia, por despido o por la finalización de un contrato. Es una fase que puede generar sentimientos de tristeza, incertidumbre o alivio en el empleado. Es importante que la empresa gestione bien esta fase para mantener una buena reputación y evitar conflictos.

23. Comunicación y negociación de salida:

La empresa debe comunicar claramente los términos y condiciones de la salida del empleado, como la duración del periodo de aviso previo, los beneficios de salida y cualquier obligación contractual. La empresa también puede negociar con el empleado para encontrar una solución que sea mutuamente beneficiosa.

24. Despedida de la empresa y los compañeros:

La empresa debe organizar una despedida formal para el empleado que se va, lo que puede incluir una reunión o cena de despedida. La empresa también puede proporcionar una carta de referencia o recomendación al empleado para ayudarlo en su búsqueda de empleo futuro. Además, los compañeros de trabajo deben ser informados adecuadamente y tener la oportunidad de despedirse del empleado que se va.

Establecimiento del EJM

Entender cómo es la aplicación de un *EJM* es importante y ayuda a comprender este concepto. Antes de iniciar este proceso, es crucial tener claros los objetivos y el alcance del mapa. Definir de manera precisa lo que se busca lograr permitirá enfocar los esfuerzos en los aspectos más relevantes y garantizar que se obtengan resultados concretos y alineados con las necesidades de la empresa y de los empleados. (Pulido, 2021)

Además, es esencial tener en cuenta que el establecimiento de un *Employee Journey Map* no es un evento aislado, sino un proceso continuo y evolutivo. A medida que la organización cambia y se desarrolla, es importante revisar y actualizar periódicamente el mapa para reflejar la realidad actual y abordar nuevos desafíos que puedan surgir. El *employee journey map* no solo es una herramienta de diagnóstico, sino también un marco estratégico para la implementación de acciones concretas y mejoras en la experiencia del empleado. Con la información recopilada y los puntos de contacto identificados, se podrán desarrollar planes de acción específicos que aborden los puntos de dolor y mejoren la experiencia de los empleados en cada etapa del viaje. Al establecer un enfoque integral y centrado en el empleado, las organizaciones pueden fomentar un entorno laboral más positivo y satisfactorio, lo que a su vez puede tener un impacto significativo en la retención de talento, la productividad y el éxito general de la empresa. (Pulido, 2021) (Visions, 2022)

Una vez resueltos estos aspectos deberíamos pasar a la parte más fundamental del EJM. En la recopilación y el tratamiento de datos y el monitoreo es claramente necesario el uso de un software para recopilar, consolidar y gestionar los datos de los empleados en una organización. Lo que técnicamente se conoce como *Employee Data Platform* (EDP). (Domínguez, Jesús; Garrido, Aurelio, 2007) Estas herramientas permiten recopilar datos de diferentes fuentes, como encuestas, evaluaciones de desempeño, retroalimentación de los empleados y sistemas de recursos humanos. Al centralizar y organizar estos datos en un solo lugar, el software facilita el análisis y la identificación de patrones, tendencias y áreas de mejora en el área estudiada. Además, el monitoreo constante de los datos proporciona información en tiempo real, lo que permite a los responsables del *employee journey map* tomar decisiones informadas y realizar ajustes oportunos.

El análisis de competencias ayuda a establecer expectativas claras y realistas para los empleados, proporcionando una base sólida para la contratación, la evaluación del desempeño, el desarrollo profesional y la gestión del talento. Al conocer las competencias requeridas para cada puesto, la organización puede alinear mejor los perfiles de los

candidatos durante el proceso de selección, evaluar el desempeño de los empleados de manera más objetiva y brindar oportunidades de desarrollo que se centren en cerrar las brechas de competencias identificadas. (Antezana y Linkime, 2015)

Satisfacción laboral

En esta primera parte, exploramos el concepto del *Employee Journey Map* como una herramienta efectiva para comprender y mejorar la experiencia de los empleados a lo largo de su trayectoria dentro de una organización. Ahora, en esta segunda parte, nos adentraremos en un aspecto fundamental de esa experiencia: la satisfacción y la insatisfacción laboral.

La satisfacción laboral es un componente esencial en la vida de los empleados, ya que no solo influye en su bienestar emocional y calidad de vida, sino que también tiene un impacto directo en su desempeño, compromiso y retención en la organización. Por otro lado, la insatisfacción laboral puede generar consecuencias negativas tanto para los empleados como para la propia empresa, incluyendo baja productividad, alta rotación de personal y un clima laboral poco saludable. (Hannoun, 2011)

En este sentido, es crucial comprender cómo el *Employee Journey Map* puede influir en la satisfacción e insatisfacción laboral de los empleados a lo largo de su experiencia en la organización. Mediante un análisis detallado de cada etapa del *EJM*, las organizaciones pueden identificar los factores que contribuyen a la satisfacción y aquellos que generan insatisfacción, lo que les permite implementar estrategias y prácticas efectivas para mejorar la experiencia laboral en su totalidad.

Antes de sumergirnos en la relación entre estos dos conceptos, es importante explorar algunas teorías fundamentales que nos ayudarán a comprender los factores que influyen en la satisfacción de los empleados. Estas teorías proporcionan los conceptos necesarios que permiten analizar y comprender los procesos psicológicos y las percepciones que subyacen a la satisfacción y la insatisfacción laboral, ayudan a entender y explicar este amplio concepto. Además, acompañan a la base teórica para nuestro estudio sobre el *Employee Journey Map* y su impacto en la satisfacción laboral de los empleados. (Bonillo Muñoz y Nieto González, 2002)

Teoría de la expectativa de Vroom (1964)

La teoría de la expectativa sostiene que la motivación de un individuo para realizar una determinada acción está influenciada por sus expectativas sobre los resultados de esa acción y la probabilidad percibida de que esos resultados se materialicen. Según esta teoría, las personas toman decisiones racionales al evaluar el esfuerzo que deben invertir en una tarea, la probabilidad de que sus esfuerzos conduzcan a un desempeño efectivo y la probabilidad de que el desempeño efectivo conduzca a recompensas deseadas. (*Ruiz Mitjana, 2019*)

La teoría se basa en tres componentes principales:

- Expectativa (E):

Se refiere a la creencia de una persona en su capacidad para realizar una tarea específica y alcanzar los resultados deseados. Si una persona percibe que sus habilidades y esfuerzos son suficientes para lograr la tarea, su expectativa será alta.

- Instrumentalidad (I):

Hace referencia a la creencia de que el desempeño efectivo en la tarea conducirá a ciertos resultados. Si una persona cree que su desempeño será recompensado y que esas recompensas son valiosas, la instrumentalidad será alta.

- Valencia (V):

Se refiere al valor o atractivo que una persona asigna a las recompensas esperadas. La valencia puede variar según las preferencias individuales y las necesidades personales de cada individuo.

Teoría de la equidad de Adams (1963)

Esta teoría sugiere que los individuos evalúan la equidad en sus relaciones laborales al comparar la relación entre su esfuerzo y las recompensas obtenidas con la relación similar de otros empleados en la organización. (*Bonillo Muñoz y Nieto González, 2002*)

Según la teoría de la equidad, las personas buscan mantener un equilibrio entre su esfuerzo y las recompensas percibidas. Si perciben que su contribución es proporcional a las recompensas en comparación con otros empleados, experimentarán una sensación de

equidad. En este caso, es más probable que se sientan satisfechos con su trabajo y experimenten un mayor nivel de motivación, lo que implica una mayor satisfacción laboral.

“Según la teoría de la equidad, una persona percibirá un trato justo si considera que la relación entre los resultados que obtiene (salidas) y sus contribuciones (insumos) es equivalente a la de las personas de referencia (referentes)” (*Aiteco Consultores, 2023*)

Teoría de la motivación-higiene de Herzberg (1959)

Herzberg sostiene que existen dos conjuntos de factores distintos que influyen en la satisfacción laboral de los empleados y que la fuente principal de satisfacción reside en el propio trabajo.

- Factores de higiene:

Estos factores están relacionados con el entorno laboral y las condiciones externas del trabajo. Incluyen aspectos como el salario, las políticas de la empresa, las relaciones con los compañeros, las condiciones de trabajo y la seguridad laboral. Estos factores son considerados "higiénicos" porque su presencia o ausencia tiene un impacto principalmente en la insatisfacción laboral. Cuando los empleados perciben que estos factores son adecuados y justos, evitan la insatisfacción laboral, pero no necesariamente experimentan satisfacción. (*Quiroa, 2022*)

- Factores de motivación:

Estos factores están relacionados con el contenido del trabajo y las experiencias internas que los empleados experimentan al realizar sus tareas. Incluyen aspectos como el logro, el reconocimiento, la responsabilidad, el crecimiento personal y las oportunidades de desarrollo. Estos factores son considerados "motivacionales" porque su presencia o ausencia tiene un impacto directo en la satisfacción laboral y la motivación intrínseca de los empleados. Cuando los empleados encuentran estos factores presentes en su trabajo, se sienten satisfechos y motivados. (*Quiroa, 2022*)

Según Herzberg, los factores de higiene solo pueden evitar la insatisfacción laboral, pero no pueden generar satisfacción a largo plazo. La satisfacción laboral duradera se logra al proporcionar factores de motivación que permitan a los empleados experimentar un sentido de logro, crecimiento y reconocimiento en su trabajo.

Relación

Como ya hemos visto, las empresas y distintas organizaciones llevan una lucha constante intentando comprender y optimizar la situación del trabajador dentro de su entorno laboral. Estas organizaciones recurren frecuentemente a herramientas estratégicas y de análisis para lograrlo, entre las que se encuentra el *EJM*.

Por otro lado, la satisfacción laboral se ha convertido en un indicador crucial para medir el bienestar y la felicidad de los empleados en su entorno laboral como hemos visto con la evolución de la teoría de Mayo. Una fuerza laboral satisfecha no solo está más comprometida y motivada, sino que también tiende a ser más leal y productiva. En este contexto, explorar la relación entre el *employee journey map* y la satisfacción laboral se vuelve fundamental para comprender cómo mejorar la experiencia de los empleados y fomentar su satisfacción en el trabajo.

A través de esta exploración, podremos comprender mejor cómo el uso efectivo del *employee journey map* puede ser una estrategia clave para impulsar la satisfacción laboral y crear un ambiente de trabajo favorable que impulse el compromiso y el rendimiento de los empleados.

Comprender y optimizar la experiencia del empleado

El *Employee Journey Map* proporciona una visión integral de los Touch Points y las interacciones que los empleados tienen con la organización, desde el reclutamiento hasta la separación. Al mapear estas etapas, se pueden identificar las fortalezas y debilidades en la experiencia del empleado, y tomar medidas para mejorarla. Esto incluye la implementación de estrategias de desarrollo profesional, la creación de un ambiente de trabajo positivo y el diseño de sistemas de recompensa y reconocimiento que se alineen con las expectativas de los empleados. (Bayona, Goñi y Madorrán, 2004)

Recalcando de nuevo la importancia del proceso de reclutamiento y su relación con la satisfacción, tal y como expresa la teoría de Vroom, los candidatos forman expectativas sobre el tipo de trabajo, las oportunidades de crecimiento y desarrollo, y las recompensas que pueden esperar. Si estas expectativas no se cumplen en los *touch points* posteriores, como la etapa de incorporación a la empresa o durante su desarrollo profesional, es probable que la satisfacción laboral se vea afectada negativamente.

Por ejemplo, si un empleado siente que su esfuerzo y desempeño son altos en comparación con sus colegas, pero no se le reconocen adecuadamente o no se le brindan oportunidades justas de crecimiento y desarrollo, es probable que su satisfacción laboral se vea afectada negativamente debido a un cambio percibido en la equidad de la empresa (*Bonillo Muñoz y Nieto González, 2002*)

Al final, en el ámbito del trabajo existe una relación de poder en la que los empleadores tienen cierto control sobre los trabajadores (dentro de lo que permite la ley del trabajador) y lo que se tiene que buscar es asegurarse de que los empleados reciban reconocimiento y oportunidades de crecimiento en momentos clave que puedan impulsar su satisfacción laboral. De esta manera se mantiene un equilibrio entre empleadores y empleados.

Implementación de acciones concretas basadas en los hallazgos

Como se ha mencionado en la parte de implantación, al analizar los datos recopilados, se pueden identificar áreas de mejora y puntos de dolor específicos en la experiencia del empleado. Estos hallazgos brindan información valiosa para desarrollar acciones y estrategias dirigidas a abordar los problemas identificados y mejorar la satisfacción laboral.

Por ejemplo, si los datos revelan que los empleados experimentan una falta de comunicación clara y efectiva, se pueden implementar acciones como la mejora de los canales de comunicación interna, la creación de espacios para la retroalimentación y la transparencia en la toma de decisiones. Estas acciones no solo abordan directamente el problema identificado, sino que también promueven un ambiente de trabajo más colaborativo y abierto, lo que contribuye a la satisfacción laboral.

La implementación de acciones basadas en los hallazgos de recopilación de datos, muestra a los empleados que su voz es escuchada y que se toman medidas concretas para mejorar su experiencia. Esto genera un sentimiento de valoración y empoderamiento, lo que a su vez aumenta la satisfacción laboral y el compromiso de los empleados.

Plan de carrera

Dentro del contexto explicado anteriormente sobre la implementación de estrategias efectivas que fomenten el crecimiento y la productividad de los empleados encontramos el plan de carrera organizacional como el plan de carrera profesional desempeñan un papel fundamental.

El plan de carrera profesional *“...es un curso general de acción que una persona elige seguir a lo largo de su vida laboral”*.(Mondy y Noe, p. 224, 1997). Se centra en el crecimiento individual de los empleados, considerando sus metas personales y aspiraciones a lo largo de su vida laboral, independientemente de la organización en la que se encuentren.

Sin embargo, en este apartado nos centraremos específicamente en el plan de carrera organizacional. Este enfoque pone énfasis en las estrategias y acciones que una organización implementa para guiar y promover el desarrollo de sus empleados dentro de su propia estructura. El plan de carrera organizacional se alinea con las metas y objetivos de la organización, y busca brindar oportunidades de crecimiento, aprendizaje y avance dentro de la empresa. (Ramírez López, 2014).

Ambos planes están interrelacionados, ya que el plan de carrera profesional del empleado puede ser apoyado y facilitado por el plan de carrera organizacional de la organización en la que trabaja. Sin embargo la diferencia entre ambos es clara en su enfoque ya que, en el primer caso, la independencia de organización es lo que marca la diferencia con el segundo caso donde lo que principalmente se busca es el alcance de los distintos objetivos tanto de la empresa como del trabajador.

Dicho esto podríamos definir el plan de carrera organizacional como un conjunto de estrategias y acciones diseñadas por una organización para guiar y promover el desarrollo profesional de sus empleados dentro de la estructura de la empresa.

Relación

El plan de carrera organizacional tiene una relación directa con dos apartados tratados y de los que se ha hablado durante todo el trabajo, la experiencia del empleado y el *employee journey map*.

Ventajas del Plan de Carrera empresarial para la experiencia del empleado

En lo que al plan de carrera organizacional se refiere, este tiene numerosas ventajas tanto para el trabajador como para la empresa. (Ramírez López, 2014).

- Proporciona una dirección clara y definida para el crecimiento laboral, permitiendo a los individuos trazar un camino hacia el éxito en su trayectoria profesional.

Es importante que se establezcan metas realistas acordes con sus competencias y con las oportunidades que hay en la organización ya que, como varios autores defienden existen “mitos” que crean confusiones los empleados como “*Siempre hay un lugar para una persona en la cima*” (Ramírez López, 2014).

- Fomenta la retención del talento.

Cuando las empresas invierten en el crecimiento y desarrollo de sus empleados, estos se sienten valorados y reconocidos, lo que aumenta su nivel de compromiso y lealtad hacia la organización. Al ofrecer oportunidades de avance y crecimiento interno, se crea un ambiente en el que los empleados se sienten motivados y menos propensos a buscar oportunidades en otros lugares.

- Como existe un desarrollo profesional aumenta la productividad.

Al establecer un camino claro hacia posiciones de mayor responsabilidad, se incentiva a los empleados a superarse y alcanzar niveles más altos en su carrera laboral. Si los empleados se ven con capacidad de crecimiento, su experiencia laboral se ve mejorada, y como ya hemos visto en teorías como la de Elton Mayo, su productividad se verá incrementada satisfaciendo los objetivos de la empresa.

Plan de carrera organizacional visualizado y evaluado dentro del EJM.

Como hemos visto en el punto anterior, el plan de carrera puede llegar a ser muy importante para la experiencia del empleado ya no solo en un punto sino durante todo su desarrollo en la empresa, por lo que podemos concluir que puede ser visualizado por el *employee journey map* de distintas formas.

- Mediante los touch points.

Como ya hemos visto, estos puntos clave que analiza el EJM son cualquier etapa de contacto del trabajador. Pueden incluir desde programas de desarrollo y capacitación hasta asignación de proyecto o etapas de desarrollo, todo etapas relevantes a la hora del crecimiento y avance profesional de los empleados.

- Mediante el Mapeo de progresión.

El *employee journey map* por definición se dedica a analizar la experiencia del empleado desde que entra en la empresa hasta que sale, lo que implica visualizar las etapas del desarrollo profesional. Puede mostrar de manera clara cómo el plan de carrera se alinea con el recorrido del empleado y cómo se va avanzando hacia objetivos específicos.

De esta manera, con la visualización de todo el recorrido del plan de una manera tan clara, se puede evaluar el mismo plan. Se podría evaluar si existen cambios que mejoren el plan y lo adecuen mas o si habria que reestructurar el mismo.

Branding empresarial

Este término se puede nombrar de muchas maneras, branding empresarial, *employer branding*, marca de la empresa empleadora... pero al final en todos los casos, el objetivo es *“transmitir la imagen de marca a los trabajadores, presentes y futuros, aumentando de esta forma la fidelidad hacia la empresa y la atracción de nuevos talentos”*(Caballero y López, 2020).

Entendido el objetivo de este concepto podemos llegar a la conclusión de que el branding empresarial se trata de un conjunto de estrategias y acciones desarrolladas por una empresa para establecer una imagen propia, sólida y favorable en el mercado.

Al igual que otros términos que se han visto a lo largo del trabajo, este término tiene una relación directa muy fuerte con el marketing. Al igual que un producto o un servicio que

ocupa la actividad del marketing, una empresa, busca generar una buena imagen para así convertirse en un referente de interés tanto para la captación de talento como para mejorar o crear una reputación para la empresa.

Relación

Como se puede observar, el *employee journey map* y el branding empresarial, son términos muy relacionados entre sí hasta el punto de parecer términos paralelos. Ambos provienen de una relación entre el marketing y las relaciones laborales y la gestión de los recursos humanos. Además, ambos surgen como estrategia para competir en la retención de trabajadores dentro del mundo laboral actual, ambos con distintos medios pero con un objetivo final aparentemente similar.

A diferencia del *employee journey map*, el branding empresarial, acaba incurriendo en un aspecto fundamental como lo es la creación de expectativas. Al crear una imagen de empresa lo que se está haciendo es establecer expectativas sobre la cultura organizacional, las oportunidades de crecimiento, el ambiente de trabajo y otros aspectos relevantes vistos anteriormente.

Como ya hemos visto en las teorías de satisfacción laboral, cuando las expectativas se cumplen o incluso superan, se genera un sentimiento de satisfacción y confianza en los empleados. Esto conduce a una mayor motivación, compromiso y lealtad hacia la empresa, mejorando la retención del talento y contribuyendo a una reputación positiva como empleador. En caso de no conseguirse se crearan problemas de insatisfacción que si perduran acabarían en la pérdida de trabajadores.

Principalmente, la relación entre ambos conceptos radica en que el la marca de la empresa empleadora influye en la experiencia del empleado, y el *employee journey map* permite comprender y mejorar esa experiencia. Una buena imagen de empresa crea expectativas de trabajo, lo que puede atraer a empleados talentosos, pero la retención y el compromiso a largo plazo dependen en gran medida de la experiencia positiva que tienen dentro de la organización.

Conclusiones

Primero, destacar, después de un amplio estudio acerca del tema tratado, que me ha sorprendido el poco uso que se le da a esta herramienta en las empresas españolas. La primera conclusión que puedo sacar con este tema es que hay mucho desconocimiento de este tema entre las empresas del país, que muchas organizaciones en España no están completamente familiarizadas con el concepto del *Employee Journey Map* y sus beneficios potenciales. Además, muchas organizaciones en el ámbito español tienen enfoques más tradicionales. Nos centramos más en la formación y cumplimiento de las normas laborales y no acaba de calar la idea de la satisfacción laboral y la mejora de experiencia.

Creo que debería de ser una medida que deberían de adoptar las empresas y que al hacerlo y buscar un esfuerzo por mejorar estos términos observan una mayor productividad por parte de los trabajadores.

También veo muy importante el análisis de las experiencia del empleado y crear una satisfacción laboral en los trabajadores de la empresa. El trabajador debería de querer ir a trabajar, no rechazarlo. De esta forma, su estancia en la empresa sería más amena y su productividad se vería aumentada al estar haciendo algo que no le causa rechazo.

Por último, hablar de un aspecto fundamental en todo esto, la comunicación activa y transparente. Es un aspecto fundamental no solo en el *Employee Journey Map*, sino en todos los aspectos que se relacionen con las relaciones laborales. Es algo que permite a las organizaciones mantener una relación cercana con sus empleados. La empresa debería estar dispuesta a escuchar y responder a las necesidades y preocupaciones de los empleados en todo momento. Y no es que no se haga ya, pero sigue existiendo una variabilidad, donde hay empresas que siguen manteniendo una comunicación vertical y jerárquica con sus trabajadores. Me sorprende que no se trate de, prácticamente un caso de absolutos, ya que esto ayuda a fomentar un ambiente laboral colaborativo y abierto donde los empleados se sienten valorados e involucrados en el éxito de la empresa.

En conclusión de todo, el *Employee Journey Map* se presenta como una valiosa herramienta para comprender y mejorar la experiencia de los empleados, en relación directa con la satisfacción laboral. Su aplicación adecuada puede ayudar a las organizaciones a desarrollar estrategias más efectivas para atraer, retener y comprometer a su talento humano, lo que a su vez puede tener un impacto positivo en los resultados empresariales.

Referencias bibliográficas

Agarwal, R. (2020). *Employee Journey Mapping: A Roadmap to Effective Employee Experience*. *Global Business Review*, 21(1), 92-102.

Bersin, J. (2017, February 22). *Why The Employee Experience Is The Future Of Work*. *Forbes*.

Solnet, D., Hood, J., Kralj, A., & Kandampully, J. (2019). *Employee experience management: A review of current research and future directions*. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(3), 1323-1343

Deloitte (2016) *Global Human Capital Trends 2016*. Deloitte University Press.

Unidad de Conocimiento. (Octubre 2016) *Experiencia del empleado*. Fundació Factor Humà

Avanzini Antón, (2019, junio). *EXPERIENCIA DE CLIENTE Y EXPERIENCIA DE EMPLEADO: UN CASO EN EL SECTOR TEXTIL*. P. Universidad Pontificia de Comillas, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

Plaskoff, J. (2017), "Employee experience: the new human resource management approach", *Strategic HR Review*, Vol. 16 No. 3, pp. 136-141.

P. Sisternas (2022, 16 agosto). "Herramientas de medición de la experiencia del empleado". *Sesame HR*.

Velázquez, A. (2023, 6 enero). "¿Cómo medir la experiencia del empleado? QuestionPro".

Experience, W. C. (2022, 1 julio). "6 métodos para medir la Experiencia del Empleado". *WOW! CX*.

Straker, K., Wrigley, C. and Rosemann, M. (2015), "Typologies and touchpoints: designing multi-channel digital strategies", *Journal of Research in Interactive Marketing*, Vol. 9 No. 2, pp. 110-128

Gómez, D. (2023, 23 enero). "Cómo hacer una encuesta de clima laboral (con ejemplos)". *Blog HubSpot*

Bendix, Reinhard (1956). "Taylor and Mayo compared. In J. C. Wood & M. C. Wood (Eds)", *George Elton Mayo*. London: Routledge .

Bruce, Kyle (2006). "Henry S. Dennison, Elton Mayo and human relations historiography". *Management and Organisational History*, 12, 177-199.

Bruce, K., & Nyland, C. (2011). *Elton Mayo and the Deification of Human Relations*. *Organization Studies*, 32(3), 383–405.

Planelles, M. (2019, 5 noviembre). *El Employee Journey Map y los MoT | El Club de las Buenas Decisiones*. Universidad de Alicante y Formación para Empresarios, Managers y Directivos.

Galindo, J. C. R. (2019, 27 septiembre). "La cultura organizacional como parte de tu marca empleadora".

Antezana, P. y Linkime, P. (2015) *Análisis de puestos de trabajo y competencias laborales*. Red de Empresas Inclusivas de Costa Rica

Hannoun, G. (2011). "Satisfacción Laboral" Universidad Nacional de Cuyo, Facultad de Ciencias Económicas. *Licenciatura en Administración*

Bonillo Muñoz, D. y Nieto González F. (2002) *LA SATISFACCIÓN LABORAL COMO ELEMENTO MOTIVADOR DEL EMPLEADO*. Universidad de Almería.

Bolaños-Cerón, A. D. (2020) "Eficacia y eficiencia en los procesos de reclutamiento y selección de personal" Vol. 4 Núm. 1: *Revista BIUMAR*

Talenmo. (2023). *Estructura matricial | Qué es, características, ventajas y ejemplos*.

Cuartin, A., & Cuartin, A. (2022, 19 agosto). *6 herramientas de control y seguimiento de proyectos: ¿Cuál es mejor?*

Pérez, O. (2023, 27 enero). La importancia del proceso de reclutamiento y selección de personal. PeopleNext.

Ruiz Mitjana, L. (2019, 4 julio) Teoría de la expectativa de Vroom: qué es y qué dice sobre el trabajo.

Aiteco Consultores. (2023). Teoría de la Equidad: Motivación y Desmotivación.

Quiroa, M. (2022). Teoría de Herzberg. Economipedia.

Bayona, C., Goñi, S., Madorrán, C. (2004) Compromiso Organizacional: Implicaciones para la gestión estratégica de recursos humanos. Universidad de Navarra

Pulido, F. J. M. (2021, 11 mayo). ¿Cómo hacer un “employee journey map”? - Triangle

Visions, C. (2022). Employee Journey Map: ¿cómo hacerlo y para qué? Connecting Visions.

Arjonilla Domínguez, Sixto Jesús; Medina Garrido, José Aurelio (2007): “La Gestión del Sistema de Información en la Empresa”. Teoría y Casos Prácticos. (3ª edición).

Mondy, W y Noe, R (1997). p. 224 - 227. Administración de recursos Humanos., México: Prentice– Hall Hispanoamérica.

Ramírez López, M. A. (2014). Los planes de carrera como estrategia para lograr "Inplacement" en la organización. Lupa Empresarial.

Caballero M. I. y López S., (2020), pp. 97-114, RA&DEM, vol. 4, La Importancia del Employer Branding. Universidad de Córdoba

Barone, S. (2009). p. 41 - 57, Las estructuras organizacionales: cultura, principios y modelos para la innovación.

Carrasco, J. (2009) ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO EN LA ADMINISTRACIÓN LOCAL , Ayuntamiento de Totana, Murcia.