



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

---

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**

TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA

---

La gestión de la experiencia del empleado docente de grado en una institución educativa superior de pequeña escala y de gestión privada. Caso: la *UNEA*, Ciudad Autónoma de Buenos Aires (período lectivo: julio 2020 a julio 2021)

---

Maestranda: Lic. Paula Pekers

Director: Mg. Cecilia Pedró

MAYO 2022

---

## **Dedicatoria**

A mi madre, por su amor y por enseñarme la cultura del trabajo y del compromiso.

## AGRADECIMIENTOS

A mi tutora, Cecilia Pedró, por la dedicación, apoyo, mirada crítica y consejos.

A Graciela Gallo, por el empuje, revisión y guía para encontrar el mejor camino.

A las autoridades de la institución educativa *UNEA* que me permitieron trabajar con total libertad.

A los docentes que me brindaron su tiempo y sus reflexiones.

**La gestión de la experiencia del empleado docente de grado en una institución educativa superior de pequeña escala<sup>1</sup> y de gestión privada.**

**Caso: la UNEA<sup>2</sup>, Ciudad Autónoma de Buenos Aires (período lectivo: julio 2020 a julio 2021).**

**RESUMEN**

Los cambios generados por el COVID-19 produjeron un enorme stress en los docentes a nivel global, principalmente por la velocidad récord con la que tuvieron que adaptarse a dar clases en formatos virtuales y a digitalizar la experiencia de enseñanza-aprendizaje en un territorio desconocido, complejo y con una lógica distinta a la de la educación presencial.

En el caso de Argentina, la pandemia COVID-19 presentó como diferencial la extensión del aislamiento social preventivo y obligatorio que provocó un impacto no sólo en el escenario laboral sino también en el plano profesional, dadas las diferentes adaptaciones derivadas de estas políticas de aislamiento.

Estos cambios también se evidenciaron en la institución privada de educación superior que denominaremos UNEA que, como el resto de las instituciones de su tipo, está hoy bajo un evidente y acelerado proceso de transformación continua, con docentes de grado que deben afrontar nuevos retos para las que muchas veces no se sienten preparados y que dificultan su bienestar laboral.

En este trabajo final de maestría se buscará analizar la experiencia de los docentes de grado de la institución educativa UNEA, durante el período julio 2020 a julio 2021, y desarrollar un proyecto de gestión de la experiencia del empleado docente de grado, que permita conocer la manera en que viven su relación con la institución educativa; también, desarrollar alternativas que faciliten la construcción de una relación diferencial empleado-empendedor, alineada con la cultura de la organización y el fortalecimiento institucional.

La gestión de la experiencia del empleado docente en la institución educativa superior UNEA podría aportar una nueva perspectiva a la promoción de la eficiencia y del bienestar

---

<sup>1</sup> Las universidades argentinas están categorizadas por su tamaño de la siguiente manera: pequeñas (hasta 10.000 estudiantes), Medianas (entre 10.001 y 50.000) y Grandes (más de 50.000 estudiantes), datos obtenidos del Ministerio de Educación, Presidencia de la Nación Argentina, 2019.

<sup>2</sup> UNEA es el nombre de fantasía elegido para mencionar a la institución educativa de este proyecto. Se trata de una institución de educación superior privada de Buenos Aires.

docente, poniendo foco en las personas y en sus experiencias, en consonancia con los retos que se presentan para las instituciones educativas universitarias de grado en la actualidad.

**Palabras Clave:** Experiencia del empleado, Educación Superior, Bienestar laboral.

---

## ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
1.1. Preguntas de Investigación:.....	1
<b>2. ANTECEDENTES</b> .....	<b>2</b>
<b>3. FUNDAMENTACIÓN</b> .....	<b>6</b>
<b>4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	<b>8</b>
<b>5. PLANTEAMIENTO DEL OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>8</b>
5.1. Objetivo General.....	8
5.2. Objetivos Específicos .....	8
<b>6. HIPÓTESIS</b> .....	<b>9</b>
<b>7. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>9</b>
7.1. Estructura y Contenido.....	10
7.2. Diseño de la investigación del Caso UNEA.....	10
7.3. Instrumento de Medición.....	10
7.4. Población .....	13
<b>8. MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>15</b>
8.1. Experiencia del Empleado .....	16
8.1.1. <i>Pirámide de la Experiencia al empleado</i> .....	18
8.2. Bienestar Laboral.....	21
8.3. Eficiencia.....	23
8.4. Experiencia del cliente .....	25
8.4.1. <i>Pirámide de la Experiencia del Cliente</i> .....	26
8.5. Viaje del Empleado .....	27
8.6. Prácticas y Herramientas de Gestión .....	28
8.6.1. <i>eNPS</i> .....	29

8.6.2. <i>EFS</i> .....	30
8.6.3. <i>StEx</i> .....	31
8.6.4. <i>Programa VoE</i> .....	31
8.7. Design Thinking.....	32
8.7.1. <i>Employee Personas</i> .....	33
8.7.2. <i>Mapa de Empatía</i> .....	34
8.7.3. <i>Mapa del Viaje del Empleado</i> .....	36
8.8. Propuesta de Valor del Empleado.....	39
8.9. Cultura Organizacional .....	39
<b>9. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>42</b>
9.1. Descripción de la Organización.....	42
9.1.1. <i>Perfil</i> .....	42
9.1.2. Educación Virtual y a Distancia .....	45
9.1.3. <i>Alumnos</i> .....	45
9.1.4. <i>Docentes</i> .....	45
9.2. Experiencias del Empleado Exitosas.....	47
9.3. Análisis de Resultados.....	49
9.3.1. <i>Niveles de la Matriz</i> .....	49
9.3.2. Escenario Presencial - Virtual.....	68
9.3.3. <i>Viaje del Empleado</i> .....	74
<b>10. PROYECTO.....</b>	<b>78</b>
10.1. <i>Diagnóstico</i> .....	78
10.2. <i>Objetivo</i> .....	78
10.3. <i>Destinatarios</i> .....	79
10.4. <i>Estrategia y Acciones</i> .....	79
10.5. <i>Cronograma</i> .....	90
10.6. <i>Responsables</i> .....	93

<i>10.7. Presupuesto</i> .....	93
<i>10.8. Control y Seguimiento</i> .....	93
<b>11. CONCLUSIONES</b> .....	<b>94</b>
<b>12. GLOSARIO</b> .....	<b>103</b>
<b>13. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>104</b>
<b>14. ANEXOS</b> .....	<b>113</b>

## 1. INTRODUCCIÓN

Desde hace más de una década estamos siendo testigos de cambios acelerados en el ámbito laboral, económico y social. El mundo está cambiando. La tecnología avanza a pasos agigantados. Además, la presencia del coronavirus (SARS COVID 19) sumó desde 2020 un escenario de mayor incertidumbre y disrupción. En este contexto, las organizaciones se encontraron con el desafío de reinventarse para sobrevivir a un futuro con muchos interrogantes. Más aún las instituciones educativas que se vieron forzadas a readecuar su forma de trabajo para adaptarse a la educación virtual y/o semi-presencial. En particular, las instituciones de gestión privada cuyos ingresos dependen en gran medida del pago de una cuota mensual por parte de sus alumnos.

En este proceso de cambio, durante los últimos años han ganado protagonismo los modelos de gestión basados en la experiencia de empleado. Estos modelos permiten conocer la manera en la que el empleado vive su relación con la organización y gestionar el vínculo empleado-empendedor para fortalecer la propuesta de valor de la organización, no sólo de cara a los empleados sino también hacia los clientes.

### 1.1. Preguntas de Investigación:

Surgen así las siguientes preguntas de investigación: ¿de qué manera afectaron esta relación (empleado-organización) las necesidades de adaptación de una institución de pequeña escala por la crisis por COVID-19?, ¿qué acciones puntuales realizó la UNEA para fortalecer ese vínculo?, ¿cómo se adecuaron los profesores de la institución al nuevo escenario de presencial a virtual/semi-presencial?, ¿qué estrategias de acompañamiento y seguimiento implementó la UNEA para facilitar esta reconversión?, ¿cuál fue la experiencia del empleado docente de la UNEA en el período julio 2020 a julio 2021?.

En este trabajo se buscará profundizar en el entendimiento del concepto de Experiencia del Empleado (s.d)<sup>3</sup>, con la intención de contribuir a un modelo que pueda utilizarse como base para la gestión de la experiencia docente en instituciones de educación superior privada, de pequeña escala, en este caso partiendo del análisis de la UNEA como experiencia empírica.

---

<sup>3</sup> No hay evidencias fehacientes de quién es el creador del concepto de Experiencia del Empleado.

## 2. ANTECEDENTES

La experiencia del empleado goza hoy de plena vigencia como una práctica organizacional fundamental que incorpora la mirada del empleado desde el principio, durante y hasta el fin de su relación con la organización.

En tanto modelo de gestión, la experiencia del empleado se empezó a utilizar en el ámbito de los negocios a partir de la publicación en 2017 de dos obras referenciales: el libro “La ventaja de la Experiencia del empleado” de Jacob Morgan y el artículo académico “Experiencia del empleado: el nuevo enfoque de gestión de recursos humanos” de Josh Plaskoff. También, hay quienes consideran que el surgimiento del concepto fue en el año 2015, tras una caída global de los índices de confianza en gobiernos, empresas, medios de comunicación y organizaciones no gubernamentales, que hizo que las empresas plantearan un cambio que tuvo como respuesta la creación de la experiencia del empleado (Barómetro de Confianza de Edelman, 2015; DEC, 2019).

La preocupación por la experiencia del empleado no es un tema reciente. Como lo explica el autor Jacob Morgan en su libro “La ventaja de la Experiencia del empleado”: durante la primera revolución industrial (1760-1840) lo importante era la “utilidad”, la mano de obra de los trabajadores y lo que necesitaban para hacer el trabajo; luego, en la segunda revolución industrial (1870-1914), la mirada cambió hacia la “productividad”, a buscar que los empleados trabajasen mejor y más rápido. Con la llegada de la tercera revolución industrial (desde 1980), el foco se puso en el “compromiso”, en lograr que los empleados estuvieran felices para que fueran más productivos y permanecieran en la organización en el largo plazo. Hoy, en lo que se denomina como cuarta revolución industrial, el foco pasó a la experiencia del empleado, a buscar que los empleados trabajen no sólo porque lo necesitan sino porque quieren contribuir con una organización de la que se sienten parte (Claus, 2019; Morgan, 2017).

En el desarrollo del concepto de Experiencia del Empleado resultan visibles influencias de diferentes campos de estudio como los recursos humanos y la gestión de personas, el marketing y la economía.

Un primer antecedente teórico de la experiencia del empleado surge en la década de 1980, con el reconocido autor Edgar Schein quien empezó a investigar sobre el empleado en su relación con la organización y sobre las expectativas que median entre empleado y empleador. Este autor introdujo los conceptos de Contrato Psicológico (Schein, 1982) y de Cultura Organizacional (Schein, 1988), profundizados desde entonces a través del estudio de

disciplinas como la Gestión de las Personas (Ulrich y Lake, 1990) y el Comportamiento Organizacional (Davis y Newstrom, 2003). Con estas disciplinas, también se empieza a estudiar temáticas relevantes para la experiencia del empleado, como la comunicación, la motivación, el desempeño, la productividad, la satisfacción en el trabajo y el bienestar laboral. Tópicos que aún hoy siguen siendo grandes preocupaciones en el ámbito de la gestión de las personas (Armstrong, 2017; Craviño, 2017; Ulrich et al., 2012).

Se considera que la primera aproximación conceptual al término experiencia del empleado fue a partir del concepto de Compromiso en el Trabajo (*Employee Engagement*), (Kahn 1990), muchas veces utilizado como sinónimo de experiencia del empleado y satisfacción laboral (Volini et al, 2019). Este concepto destaca la importancia de lo emocional y de conectar el trabajo con un propósito. Asimismo, en los últimos años, se empezó a emplear el concepto de Fidelización del Capital Humano (*Employer Branding*), que expresa el orgullo de pertenecer a una organización y de ser feliz como empleado (Alcaide y Diez, 2019).

También, hay un gran cuerpo teórico de conceptos y modelos que han sido predecesores al de experiencia del empleado, como el modelo de Cliente en el Centro (*Customer Centric*), que según refieren lecturas sobre el tema, fue inspirado en la década de 1960 por escritos del publicista Lester Wunderman.

Luego, el concepto de Economía de la Experiencia (Pine y Gilmore, 1999) que señala la experiencia como un agregado de valor en el proceso de compra, reflejada en el cambio de interés de los consumidores por adquirir “eventos memorables” y no sólo bienes y servicios. También, el reconocimiento de la importancia de las emociones en la toma de decisiones, estudiado desde el marketing de experiencias (Schmitt, 2006) y, principalmente, desde la economía del comportamiento (Thaler y Sunstein, 2008).

Un último antecedente lo establece el concepto de Experiencia del Cliente (*Customer Experience*), que tiene distintas fuentes de origen pero que se constituye de forma definitiva con la fundación en 2011 de la Asociación de Profesionales de Experiencia del Cliente - CXPA (Alcaide y Diez, 2019; Calleja, Méndez y Rojo, 2019; Fish, 2018).

En el año 2017, Plaskoff, uno de los autores más importantes que han escrito sobre el tema de la experiencia del empleado, hacía mención a la escasez de investigación sobre el tema en el ámbito académico. Desde entonces, se han publicado varias investigaciones académicas provenientes de diferentes países que dan cuenta del interés en la temática, principalmente en el ámbito de las grandes empresas y centralizando su enfoque desde el área de Recursos Humanos (Antón, 2019; Itam y Gosh, 2020; Leenke, 2021; Prajapati y Pandey, 2020; Pozo Luna, 2019).

En el año 2018, España realizó el primer estudio a nivel nacional denominado BEX, Barómetro de Experiencia de Empleado, donde se analizaron las políticas de más de 7.500 empleados españoles, de 51 empresas y de 13 sectores diferentes (Barometroex, 2018). Por un lado, los resultados del barómetro mostraron que la mejor experiencia del empleado se evidencia en el sector bancario, pero además hay tres hallazgos de este estudio que resultan particularmente importantes a efectos de esta investigación. En primer lugar, que más del 90% de los empleados encuestados consideraron como un momento importante en su carrera laboral el apoyo ofrecido por su empresa en situaciones personales difíciles. En segundo lugar, que el sentimiento de compromiso crece más con la antigüedad que con la edad. En tercer lugar, que los departamentos con mejores experiencias de empleado y también con los mayores niveles de recomendación son los que tienen mayor impacto en las decisiones sobre las personas como Recursos Humanos, y luego los que tienen mayor cercanía al cliente como las áreas Comercial y de Atención al Cliente (IE Business School, en Evolución y Buljan & Partners Consulting, 2018) <sup>4</sup>.

En el caso de las instituciones educativas de nivel superior, no existe suficiente evidencia empírica que dé cuenta de la gestión de la experiencia del empleado docente que podamos utilizar a nivel de referencia. Las producciones académicas que abordan la experiencia del empleado docente en el ámbito de la educación siguen siendo escasas. Asimismo, la mayoría de las investigaciones académicas se centran en el estudio de la satisfacción laboral de los docentes (De los Santos y Fernández, 2019; Pujol Coll, 2016; Soria-Reséndez, Pedraza-Melo y Bernal-González, 2019; Ruiz, Moreno-Murica y Vera, 2015). De estas lecturas se desprende que, si bien la calidad educativa es de alta prioridad, las universidades no suelen realizar evaluaciones frecuentes de la satisfacción laboral de sus académicos de la misma manera en que lo hacen de sus estudiantes.

Tampoco encontramos suficiente evidencia científica de evaluaciones del bienestar docente en la educación superior, aunque hay investigaciones que señalan que el bienestar docente permite promover la calidad educativa lo que también implica el diseño de políticas transversales que aborden el bienestar docente como un asunto integral (Baquero Garzón et al., 2021).

Lo cierto es que en Argentina la calidad educativa de las Universidades es de gran importancia. A partir de la sanción de la Ley de Educación Superior (LNES) en 1995 y de la

---

<sup>4</sup> Fuente: <https://barometroex.com/ediciones-antteriores/barometro-ex-2018/>

creación de la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU), en 1996, se pusieron en marcha diversas actividades con la misión de asegurar la calidad educativa de las instituciones universitarias públicas y privadas, entendiendo a la universidad como un todo y dando relevancia a la gestión organizacional (Fernández y Aiello, 2013; García de Fanelli, 2011).

Una de estas actividades son las evaluaciones externas que realiza la CONEAU como agencia que certifica la calidad y que incluye los siguientes indicadores: la inserción de la institución en el contexto; la realización del proyecto institucional en relación con su misión y objetivos; la gestión académica; la investigación, desarrollo y creación artística; la extensión, producción de tecnología y transferencia; la integración e interconexión de la institución; la biblioteca y los centros de documentación.<sup>5</sup>

Lo cierto es que la definición de calidad educativa es un tema controversial. En este sentido, algunos investigadores realizan procesos de revisión de los parámetros de evaluación de la CONEAU (Miceli, 2019) que son considerados como “muy rígidos” (Colombo y Mollo Brisco, 2017).

De ahí que los enfoques para definir la calidad educativa universitaria sean tan diversos. Hay quienes la explican en términos de eficiencia, equidad, empleabilidad, excelencia (Miceli, 2019); otros coinciden en definirla como una construcción social y colectiva en la que se articulan necesidades sociales y objetivos institucionales (Lamarra, 2004).

A esto se suma la perspectiva de los propios docentes universitarios: la mayoría de los docentes universitarios que participaron en 2017 de una investigación sobre la calidad de la educación superior<sup>6</sup> adhirieron a una concepción moderna que “juzga a la calidad de la enseñanza en función de su capacidad para dar lugar a un proceso de transformación y autotransformación permanente del estudiante” (Colombo y Mollo Brisco, 2017). Para las definiciones de esta investigación del 2017 se utilizaron cinco conceptos de calidad propuestos por Harvey y Green (1993), según los cuales la calidad educativa puede ser considerada como excepcional (ofrece algo especial); como perfección o consistencia (cero defectos); como adecuación a una finalidad (adaptación a un propósito); como valor por dinero (excelencia alcanzada a un costo aceptable); y como transformación (la educación tiene que producir cambios), noción a la que adhirieron los docentes mayoritariamente.

En este sentido, los objetivos de la política nacional de formación docente, que en

---

<sup>5</sup> Fuente: CONEAU.

<sup>6</sup> Para esta investigación sobre la calidad educativa se encuestó a 1085 docentes de 40 universidades públicas.

Argentina está regulada por la Ley de Educación Nacional (LEN) de 2006 y por la mencionada Ley (LNEs) de 1995, también muestran una mirada de la docencia como componente clave para el mejoramiento de la calidad educativa (Alliaud y Feeney, 2014).

Dado que centramos nuestro análisis en el sector universitario privado argentino, es importante señalar que de acuerdo con la normativa vigente estas instituciones están constituidas como organizaciones sin fines de lucro. Por otro lado, es importante aclarar que este sector privado argentino comprende tanto a las universidades como a los institutos universitarios. Ambos otorgan los mismos grados académicos (Adrogué et al., 2014; Lamarra et al., 2018; Rabossi, 2011).<sup>7</sup>

### 3. FUNDAMENTACIÓN

La pandemia mundial generada por el COVID-19 ha impuesto una nueva realidad en las organizaciones y en la comunidad educativa, acelerando el cambio a nuevas modalidades de trabajo, y de gestión de las personas y de las organizaciones. Impulsados por un veloz proceso de transformación continua, los docentes de las instituciones educativas privadas de educación superior deben afrontar nuevos retos que desafían los saberes adquiridos. En particular la UNEA, como escuela de negocios, posee un plantel docente con mucha experiencia en la enseñanza y en su ejercicio profesional, pero estableciendo un rango etario en su staff de más de 40 años, con una vinculación poco fluida con nuevas herramientas digitales.

Según un estudio realizado en conjunto por investigadores de universidades de Jerusalem y Michigan, los cambios generados por el COVID-19 produjeron un enorme stress en los docentes, principalmente por la velocidad récord con la que tuvieron que adaptarse a dar clases en formatos virtuales y a digitalizar la experiencia de enseñanza-aprendizaje en un territorio desconocido, complejo y con una lógica distinta a la de la educación presencial (Besser, Lotem y Zeigler-Hil, 2020; Hernández, 2020).

A este cúmulo de cambios laborales y profesionales se sumaron los sentimientos personales de las personas frente al COVID-19, que en el caso de Argentina y durante la

---

<sup>7</sup> En Argentina hay alrededor de 63 instituciones privadas que integran el sistema argentino de educación superior, que tiene un total de 132 instituciones educativas de nivel superior (Ministerio de Educación, Presidencia de la Nación Argentina, 2019).

primera etapa de la pandemia, fueron principalmente: la incertidumbre, el miedo y la angustia (Johnson et al., 2020).

En el caso de los docentes universitarios argentinos, país donde la extensión del aislamiento social preventivo y obligatorio para todo el territorio nacional fue el más largo del mundo<sup>8</sup>, una investigación realizada en universidades argentinas evidenció la existencia de un aumento significativo en la percepción de estrés de los docentes, que tuvieron que incorporar nuevos conocimientos, lo que implicó una mayor carga laboral a la que se sumaron tareas vinculadas a la atención del hogar y al cuidado de familiares (Casali y Torres, 2021).

Lo cierto es que el contexto resultó desafiante no sólo para quienes trabajan en el área educativa sino para la mayoría de la población; un marco de disrupción para el cual parecía difícil estar preparados. En este entorno, las personas vivieron experiencias todos los días. Experiencias que son en cada momento, en cada interacción dentro (o fuera) de la organización, y con los distintos públicos que se vinculan con la misma.

En el marco de las organizaciones, los empleados tienen experiencias de manera inevitable. Las tienen más allá de los anhelos y expectativas que pueda tener una organización. De ahí la importancia de desarrollar proyectos que se centralicen en la gestión del empleado docente y que busquen promover su bienestar poniendo foco en las personas y en sus experiencias.

En este sentido, se puede afirmar que gestionar la experiencia del empleado resulta esencial para toda organización, las universidades e instituciones educativas no están exentas.

Aún así es importante señalar que la centralidad en el empleado no es contraria a la sustentabilidad de la organización, para que esta gestión funcione es necesario centrarse no sólo en las personas y en el trabajo que realizan, sino también en los objetivos de la organización.

Por otro lado, y como se ha señalado, hasta la fecha, son pocas las investigaciones académicas publicadas que den cuenta de proyectos sobre la experiencia del empleado docente en la educación superior. Por este motivo se considera que la temática presentada en este documento puede ser de relevancia para la comprensión y práctica de la gestión de la experiencia del empleado docente en la educación superior de grado.

---

<sup>8</sup> La extensión del aislamiento social preventivo y obligatorio para todo el territorio nacional fue de 7 meses, desde el 20 de marzo de 2020 hasta el 6 de noviembre del mismo año, en el que se pasó de una etapa de “Aislamiento” a otra más flexible de “Distanciamiento Social” (Decretos del Poder Ejecutivo Nacional Nros. 297/325/355/408/459/493/2020). Luego, durante el 2021, el Distanciamiento Social y Preventivo (DISPO) fue varias veces extendido (Decretos del Poder Ejecutivo Nacional Nros. 125/167/168/21).

Desarrollar un trabajo de gestión de la Experiencia del Empleado docente para la UNEA es de especial interés para quien lleva adelante esta investigación dado que se desempeña en un rol de docente de grado en distintas instituciones de educación superior.

En este sentido, y en coincidencia con la noción de calidad institucional universitaria mencionada y con los requerimientos de la universidad hoy, se considera relevante la posibilidad de desarrollar un proyecto de gestión de experiencia del empleado docente en la educación superior, que permita conocer la manera en la que el docente vive su relación con la institución educativa y gestionar el vínculo con alternativas que faciliten la mejora de la experiencia y, por ende, su eficiencia y bienestar.

De lo anterior se desprende el problema que se pretende abordar, que queda expresado a través de la pregunta general de investigación formulada a continuación.

#### **4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

##### **Pregunta-Problema**

¿Cómo gestionar la experiencia del empleado docente de grado en una institución privada, de educación superior, y de pequeña escala para mejorar su eficiencia y bienestar?

#### **5. PLANTEAMIENTO DEL OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **5.1. Objetivo General**

Desarrollar un proyecto de gestión de la Experiencia del Empleado docente para la UNEA que contribuya a la mejora de la eficiencia y del bienestar docente de las carreras de grado.

##### **5.2. Objetivos Específicos**

- Describir la gestión de la experiencia del empleado docente en la institución UNEA.
- Identificar las etapas claves y la interacción del docente de grado con la institución educativa en el período de análisis.

- Diseñar prácticas de gestión que favorezcan el predominio de las experiencias vinculadas al bienestar de los docentes de grado de UNEA y que tengan incidencia en la mejora de la calidad educativa y sustentabilidad de la institución.

## **6. HIPÓTESIS**

La experiencia del empleado es un modelo de gestión que no sólo impacta en las prácticas de recursos humanos, sino que comprende a toda la organización en su conjunto como forma de fortalecer su propuesta de valor. UNEA, como institución privada y de educación de grado de pequeña escala, tuvo que adecuar sus políticas áulicas al nuevo y abrupto escenario que planteó la pandemia por COVID-19 en 2020 y 2021. Estas adaptaciones afectaron la relación empleado docente – institución educativa generando cambios relevantes para las partes. Tener en claro estos procesos, permitirá diseñar una estrategia de gestión sustentable que mejore la experiencia y la propuesta de valor de la UNEA.

## **7. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

El estudio se basa en la investigación explicativa (Sampieri, Collado y Lucio, 2014), realizando un análisis temático de la literatura existente sobre la experiencia del empleado y sobre casos complementarios que amplíen el corpus teórico. Se realizará un relevamiento documental y bibliográfico, incluyendo resoluciones internas, notas en medios de comunicación y estudios precedentes. Para el análisis del caso UNEA, se hará una consulta mediante un cuestionario semi-estructurado a los docentes de grado, quienes serán seleccionados por contactos clave y aplicando la metodología Bola de Nieve. Se opta por el modelo de entrevistas semi-estructuradas para obtener la información necesaria de parte de las autoridades institucionales. Para el diseño del modelo de gestión se partirá del análisis bibliográfico disponible y se realizará un análisis teórico de la información relevada en UNEA.

## 7.1. Estructura y Contenido

En primer lugar, se realizará una revisión de la literatura académica para conceptualizar el término de experiencia del empleado y sus principales componentes. Además, se revisarán casos donde la aplicación de un modelo de experiencia del empleado haya evidenciado resultados positivos. En segundo lugar, se hará un estudio de la institución de educación superior destinataria de este proyecto y de las prácticas de experiencia implementadas. Finalmente, se diseñará un programa de experiencia del empleado docente que incluirá propuestas y estrategias orientadas al ámbito educativo universitario privado de grado, en el contexto de cambio y disrupción que se vive en la actualidad por la pandemia generada por el COVID-19

## 7.2. Diseño de la investigación del Caso UNEA

La investigación de UNEA, institución de educación superior destinataria de este proyecto, contempla un diseño mixto cuantitativo y cualitativo.

Luego de analizar diferentes modelos teóricos, especialmente el de Morgan y el de Manning y Bodine <sup>9</sup>, y en base a distintas métricas que se utilizan en el Mercado para el análisis de la experiencia del empleado, se decidió avanzar en un instrumento de medición propio que incluyera una multiplicidad de factores que constituyen la experiencia del empleado.

## 7.3. Instrumento de Medición

Para el análisis de la experiencia de los docentes de grado de UNEA (en el período julio 2020 a julio 2021) se diseñó una matriz de análisis que contempló distintas perspectivas.

En primer lugar, se delinearón cinco niveles de análisis: necesidades básicas; facilidad y esfuerzo; placer, bienestar y cultura; compromiso y lealtad; mejores y peores experiencias (Cuadro 1).

El nivel “necesidades básicas” incluye el salario y los beneficios, la estabilidad, los retos, la flexibilidad y autonomía.

El nivel “facilidad y esfuerzo” comprende los recursos, procesos, procedimientos, las prácticas, la tecnología y la infraestructura para realizar un trabajo.

---

<sup>9</sup> La referencia es a la Pirámide de la Experiencia del Empleado de Jacob Morgan y a la Pirámide de la Experiencia del Cliente de Manning y Bodine que se cita en el Marco Teórico.

El nivel “placer, bienestar y cultura” implica necesidades emocionales, sociales y culturales como la satisfacción, el trato, el reconocimiento, los vínculos, la comunicación y la diversidad.

El nivel “compromiso y la lealtad” incluye el orgullo, la pertenencia y el propósito.

El nivel “mejores y peores experiencias” contempla las vivencias más y menos felices<sup>10</sup> de los empleados docentes en su relación con la institución.

### **Cuadro 1**

#### *Niveles de la Matriz*

<b>Niveles</b>	<b>Variables</b>
Necesidades básicas	Remuneración, Estabilidad, Retos, Desafíos, Flexibilidad, Autonomía
Facilidad y esfuerzo	Recursos, Procesos, Procedimientos, Prácticas, Tecnología, Infraestructura
Placer/Bienestar/Cultura	Satisfacción, Trato, Vínculos, Reconocimiento, Comunicación Diversidad
Compromiso/Lealtad	Orgullo, Pertenencia, Propósito
Mejores/Peores experiencias	Momentos y Experiencias

Fuente: elaboración propia

Además de estos niveles, se contemplaron otras perspectivas:

Por un lado, se indagó sobre la experiencia de los docentes en la virtualidad (específicamente durante el período lectivo julio 2020 a julio 2021) en comparación con la presencialidad. Aquí se analizó el apoyo institucional a los docentes como respuesta de las autoridades frente al escenario de cambio; las principales dificultades de los docentes; las preferencias de los empleados docentes; y el nivel de socialización.

Además, se analizaron expectativas, experiencias y sentimientos en cada una de las etapas del “Viaje del Empleado” (Employee Journey) en la organización (Cuadro 2).

---

<sup>10</sup> La mención a la palabra felicidad no se esgrime en términos de diversión sino como resultado del bienestar sobre el desempeño, el logro de resultado y el clima laboral.

## Cuadro 2

### *Viaje del Empleado*

<b>Etapas del Viaje<sup>11</sup></b>					
	Encuentro	Ingreso	Primeros días	Desarrollo	Crecimiento
<i>Expectativas – Experiencias – Sentimientos</i>					

Fuente: elaboración propia

También, se realizó un análisis comparativo de la visión de los docentes sobre sus experiencias como empleados versus la visión de las autoridades de la institución (Cuadro 3), a partir de las entrevistas semi-estructuras con autoridades del área académica y del área administrativa.

## Cuadro 3

### *Visión Comparativa autoridades y empleados*

<b>Autoridades</b>	<b>Docentes</b>
¿Cómo es la experiencia del empleado docente desde la perspectiva de la institución?	¿Cómo es la experiencia como empleado docente?
¿Cuáles son las brechas en el comparativo de estas dos visiones sobre la experiencia del empleado docente de grado?	

Fuente: elaboración propia

El esquema de preguntas que se utilizó para el cuestionario semi-estructurado de los docentes de grado incluyó tanto las preguntas de estilo cerrado, con opciones de respuesta SI/NO, con opciones múltiple y con opciones de respuesta tipo Likert de cinco puntos, donde: 1: Totalmente de acuerdo, 2: De acuerdo, 3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4: En Desacuerdo y 5: Totalmente en desacuerdo; como las preguntas abiertas. También, se utilizó la métrica e-NPS (Employee Net Promoter Score) y el mencionado análisis del Viaje del Empleado.

---

<sup>11</sup> La última etapa Viaje del Empleado es el Egreso. Dado que el análisis se realizó sobre empleados docentes de grado que no han transitado esta última instancia, la pregunta sobre el Egreso se excluyó de la encuesta.

#### 7.4. Población

La población de estudio es de 27 docentes universitarios de grado, lo que equivale al 42% del total de docentes que dictaron clases durante el período analizado (segundo cuatrimestre del 2020 y primer cuatrimestre del 2021).

La población fue seleccionada a partir de la técnica de muestreo no probabilística denominada “bola de nieve” en donde a través de una primera sugerencia de los Directores de Carrera se identificaron los participantes clave para la investigación, para lo que se tuvo en cuenta el cumplimiento de dos parámetros: dos años de antigüedad mínima en UNEA y el desempeño durante el período analizado. A partir de las primeras entrevistas, surge el llamado efecto bola de nieve donde los docentes se recomendaron unos a otros.

En total la UNEA cuenta con un cuerpo estimado de 140 docentes que dictan clases en las 8 carreras de grado que posee la institución, de distintas áreas de formación (economía, marketing, sociales, idiomas, entre otras). El 65% de estos 140 docentes (76 docentes) se desempeñó en uno de los dos cuatrimestres, mientras que 45% de ellos (64 docentes) dio clases en ambos cuatrimestres.

El primer requerimiento de haber dado clases durante dos cuatrimestres se definió para ampliar el universo de muestreo. Decididamente, el primer cuatrimestre de 2020 no fue incluido dado que fue el de mayor readaptación a las nuevas normativas y modelos de enseñanza virtual, y también el de mayor inestabilidad porque inició en paralelo a la pandemia.

Por otra parte, se optó por segmentar la muestra con empleados con al menos dos años de antigüedad dado que resulta clave para construir una relación con la institución.

En relación con las variables que se incluyeron, se consultó a los docentes por edad y sexo (variable sociodemográfica), y por su antigüedad y cantidad de comisiones/asignaturas a cargo por cuatrimestre (variable sociolaboral).

Las edades de los 27 docentes universitarios de grado entrevistados están comprendidas entre los 30 y los 60 años, con un 80% mayor a 40 años y un 20% entre los 30 y 40 años. En cuanto al género de los participantes, el 55% de la población de estudio está compuesta por mujeres, frente al 45% de hombres. Respecto al régimen de dedicación por cuatrimestre, la mayoría de los docentes, el 80% tiene un régimen de dedicación parcial ó simple (hasta 20 horas) y un 20% de los docentes tiene un régimen de dedicación completa pero no exclusiva (Cuadro 4).

## Cuadro 4

### *Perfil de los docentes entrevistados*

<b>Variable</b>	<b>Indicador</b>	<b>Porcentaje</b>
Sexo	Hombre	45%
	Mujer	55%
Edad	Más de 40 años	80%
	Menos de 40 años	20%
Dedicación	Parcial / Simple	80%
	Completa	20%

Fuente: elaboración propia

Todos los docentes tienen un contrato en relación de dependencia, con pago según carga horaria, viven en Buenos Aires y accedieron a participar voluntariamente.

Previo al inicio de las entrevistas, se conversó con los directores de la carrera y con autoridades de la institución para especificar las características de la investigación a realizar, para solicitar autorización y colaboración con los docentes a entrevistar y para garantizar la confidencialidad en el manejo de la información. Los directores de carrera brindaron el listado de los docentes que podrían formar parte de la muestra y la sugerencia de los contactos iniciales. Luego, los docentes fueron elegidos utilizando la técnica bola de nieve. A los docentes se les informó sobre el objetivo de la entrevista y sobre la importancia de su colaboración. Más aún, se les explicó que la investigación buscaba obtener oportunidades de mejora sobre la experiencia del empleado entendida como la vivencia que tiene cada persona en su interacción con la organización. Las entrevistas fueron realizadas durante el segundo cuatrimestre del 2021, en el horario elegido por cada participante pero fuera del horario laboral de la UNEA. Las entrevistas tuvieron una duración promedio de 45 minutos cada una y fueron realizadas de manera virtual con la herramienta de videoconferencia Google Meet. Para garantizar la confidencial de la información, optimizar la entrevista y orientarla hacia un modelo de conversación guiada, se decidió que los encuentros no fueron grabados y se compartió la pantalla del Google Forms en el que se presentaba el cuestionario semiestructurado de preguntas, así los docentes pudieron observar cómo se iban completando las respuestas a partir de la información que ellos brindaban. Esto fue particularmente

importante con las preguntas abiertas y para darles la posibilidad de verificar la información en tiempo real.

En el cuestionario se incluyó un glosario donde se detallaron algunos términos de manera amplia y sencilla, a saber:

- Experiencia docente: la manera en que los empleados docentes viven su interacción con la institución educativa.
- Mejores Experiencias: momentos, recuerdos, vivencias más felices.
- Peores Experiencias: momentos, recuerdos, vivencias que hayan generado algún tipo de malestar o discomfort.
- Bienestar: aquello que te hace bien.
- Viaje del empleado: recorrido que realiza un empleado desde que ingresa hasta que se va de la institución donde vive distintas instancias importantes.

En el caso de las autoridades de la institución, se realizaron entrevistas semi-estructuradas con una de las principales autoridades académicas y con una de las principales autoridades administrativas. Además, se realizaron consultas con tres de los siete directores de carrera sobre aspectos puntuales de la investigación.

## **8. MARCO TEÓRICO**

El concepto de experiencia de empleado tiene dos orientaciones principales en las que, hasta la actualidad, se han basado las principales investigaciones sobre el tema. Algunos especialistas consideran que la experiencia del empleado es una práctica innovadora en el ámbito de Recursos Humanos, como queda explicitado en el título de una de las publicaciones referentes sobre el tema: “Experiencia del empleado: el nuevo enfoque de gestión de recursos humanos”, artículo académico publicado por Plaskoff en el año 2017.

Esta orientación se mantiene vigente, como podemos apreciar en las publicaciones de consultoras destacadas como Deloitte o Accenture, además, en las últimas tesis académicas que investigan sobre el tema, como se mencionó previamente, o bien, a través de los parámetros establecidos al certificar a las empresas más destacadas en su prácticas de recursos humanos, como se evidencia en la edición 2021 del Programa Global del Instituto de Mejores

Empleadores (*Top Employers Institute*)<sup>12 13</sup>, que incluye la experiencia del empleado como uno de los aspectos relevantes de la gestión de recursos humanos.

Otros especialistas y consultoras dedicadas a la experiencia del empleado tienen un entendimiento diferente, consideran que la experiencia del empleado es una estrategia organizacional, que implica a toda la institución y que fortalece la propuesta de valor no sólo de cara a los empleados sino también hacia los clientes (Calleja, Méndez y Rojo, 2019; DEC, 2020; Dery y Sebastian, 2017; Morgan, 2017).

En el presente proyecto, trabajaremos en concordancia con este segundo enfoque. Nuestro punto de vista es que gestionar la experiencia del empleado docente requiere de una mirada holística y de estrategias transversales que involucren a toda la institución en su conjunto.

En las siguientes líneas, se desarrollan algunos conceptos clave en el desarrollo de este proyecto.

### **8.1. Experiencia del Empleado**

La experiencia del empleado es un término sobre el que se empezó a investigar en la literatura científica en los últimos años y aún no tiene una definición concluyente y consensuada. Sus principales referentes han sido Jacob Morgan y Josh Plaskoff.

Según Morgan, la experiencia del empleado es la intersección entre las expectativas, necesidades y deseos de los empleados y el diseño organizativo de esas expectativas, necesidades y deseos (Morgan, 2017). Desde el punto de vista de este autor, este diseño implica centrarse en tres entornos: el cultural, el tecnológico y el físico, que darán como resultado empleados comprometidos con la organización. Todo lo que haga una organización en relación a la experiencia del empleado se incluirá en estos tres entornos (Morgan, 2017).

En este sentido, Morgan cree que la experiencia del empleado es una ventaja competitiva que expone las muchas variables que las organizaciones deben tener en cuenta para motivar a sus empleados. Según el autor: “En un mundo en el que el dinero ya no es el principal factor de motivación para los empleados, centrarse en la experiencia del empleado es la ventaja competitiva más prometedora que pueden crear las organizaciones” (Morgan 2015).<sup>14</sup>

---

12 El programa global de *Top Employers Institute* ha certificado a casi 1.700 compañías en 120 países de cinco continentes con más de siete millones de empleados en sus prácticas de Recursos Humanos.

13 Fuente: Calvet M., Diario El Economista, España.

14 Morgan, “In a world where money is no longer the primary motivating factor for employees, focusing on the employee experience is the most promising competitive advantage that organizations can create”.

También resulta importante mencionar la perspectiva de Dery y Sebastian, del MIT, que consideran la experiencia del empleado en función a las prácticas organizacionales que promueven o limitan las habilidades de los empleados para crear valor. Según estas investigadoras, hay dos elementos centrales que influyen en estas habilidades. El primero, la complejidad del trabajo, esto es, lo fácil o difícil que pueda ser realizar un trabajo. El segundo, las normas de comportamiento, que refieren a las expectativas sobre cómo trabajan las personas en su organización.

Por otro lado, diferentes investigadores y consultoras incorporaron las interacciones que el empleado tiene con la organización antes, durante y después de su relación laboral para gestionar la experiencia del empleado (Bridger y Gannaway, 2021; DEC, 2021; Gallup, 2022; Plaskoff, 2017).

Por consiguiente, en el caso de este proyecto, utilizaremos la noción de experiencia del empleado (*Employee Experience*) como un modelo de gestión que busca entender la manera en que los empleados perciben sus interacciones con la organización, en las diferentes etapas de la relación empleado-organización (encuentro, ingreso, primeros días, desarrollo, crecimiento, egreso), para así poder generar intervenciones que promuevan vínculos emocionales positivos, un mejor desempeño, y un mayor compromiso y bienestar.<sup>15</sup>

Aun así, y como el cambio y la adaptación son inherentes a la gestión organizacional y a la gestión de las personas, creemos que la noción de experiencia del empleado irá cambiando a través de los años y será cada vez más requerida en el ámbito de las organizaciones.

Es importante señalar que el abordaje del concepto de la Experiencia del Empleado tiene muchos puntos en común con el mencionado concepto de Experiencia del Cliente.

Una de estas coincidencias es la búsqueda de ubicar a las personas como máxima prioridad. En el caso de la experiencia del empleado, bajo una nueva mirada que entiende que para brindar buenas experiencias a los clientes primero hay que evidenciarlas en los empleados. Y a su vez, que la creación de una experiencia del empleado exitosa también genera una ventaja para la organización.

De hecho, según un estudio realizado en el año 2016 por investigadores del MIT, las organizaciones que cuentan con un sólido modelo de experiencia del empleado obtienen mejores resultados en términos de innovación y rentabilidad, y tienen más altos niveles de satisfacción del cliente (Dery y Sebastian, 2017).

---

<sup>15</sup> Elaboración propia a partir de otras fuentes: Calleja, Méndez y Rojo, 2019; Dery y Sebastian 2017; Morgan, 2017; Plaskoff, 2017.

En esto, la experiencia del empleado aporta una nueva perspectiva a la relación empleado-organización buscando una mirada más empática y un mayor equilibrio entre los requerimientos de la organización y las necesidades y deseos de las personas que la integran.

Siguiendo esta línea, Morgan expresa que es necesario diseñar una organización donde la gente no sólo trabaje porque lo necesita sino porque lo disfruta (Morgan, 2017).

El diseño de la experiencia del empleado, según Emma Bridger y Belinda Gannaway (2021), debería facilitar las emociones positivas en el trabajo lo que para las autoras favorecerá la productividad, el bienestar, la innovación y los niveles de compromiso. Bridger y Gannaway fundamentan este enfoque a partir de una serie de investigaciones que relacionan las emociones positivas, en primer lugar, con una mayor satisfacción laboral y una mejor salud mental (Schutte y Loi, 2014), y en segundo lugar, con una reducción en las intenciones de rotación y en los niveles de estrés (Siu et al, 2014).

De todas maneras, y como lo señalan Dery y Sebastian, para que esta elección del disfrute tenga lugar es necesario poner el foco no sólo en los beneficios a nivel de bienestar sino en la posibilidad de realizar trabajos que resultan más complejos y que dan respuesta a un entorno de cambio permanente (Dery y Sebastian, 2017).

En este sentido, gestionar la experiencia del empleado implica la incorporación de estrategias transversales que involucran distintos conceptos, actores, procesos, tiempos, recursos, prácticas, herramientas y espacios institucionales que serán abordados a lo largo del presente documento.

### ***8.1.1. Pirámide de la Experiencia al empleado***

Según Morgan, gestionar la experiencia del empleado implica que el número uno de la organización y su equipo ejecutivo deben officiar como principales evangelizadores de la experiencia. En las más de 250 organizaciones investigadas por este autor, el rol de quien es responsable de gestionar la experiencia del empleado está indistintamente bajo la órbita de Recursos Humanos o en áreas paralelas a Recursos Humanos.

Como resultado de una investigación exhaustiva, Morgan propone un marco de trabajo que guie el diseño de la experiencia del empleado en una organización.

Este investigador lo explica a través de lo que denomina Pirámide de la Experiencia del Empleado (Figura 1), que describe cómo distintos niveles de elementos interactúan entre sí.

## Figura 1

### *Pirámide de la Experiencia*



Fuente: Morgan, 2017

En la base de esta pirámide, el autor ubica el sentido de propósito o razón de ser de una organización, que la guía en la creación de experiencias para los empleados. El propósito es entendido como aquello que conecta a las personas con la organización.

En el siguiente nivel de este proceso de construir la experiencia del empleado, Morgan sitúa tres áreas o entornos que afectan la experiencia del empleado: el Entorno Físico, el Entorno Tecnológico y el Entorno Cultural.

Según sus investigaciones, el Entorno Físico contribuiría un 40% a la experiencia del empleado, y los Entornos Tecnológico y Cultural un 30% cada uno.

El entorno físico es el ambiente en el que los empleados trabajan y comprende desde la disposición del lugar, hasta el confort del mobiliario, el diseño de los espacios de trabajo e interacción social hasta el servicio de catering y la decoración que la organización ofrece a los empleados.

Morgan toma este concepto de Edgar Schein (1988) que había descrito la manera en que los grandes entornos físicos actúan como símbolos y representaciones que pueden ser tanto positivos como negativos.

En segundo lugar, el entorno cultural determina el modo en que se trata a los empleados, el tipo de asociaciones que se establecen, la forma en la que los empleados se sienten respecto a sus funciones en la que hacen su trabajo. También incluye otros aspectos vinculados a la gestión de áreas de Recursos Humanos como Compensación y Beneficios, Capacitación y Programas de trabajo flexible. Morgan menciona que a diferencia de los otros dos entornos que se pueden ver, tocar o respirar, éste es el único entorno que se puede sentir y que existe más allá que la organización quiera notarlo o decida crearlo.

En tercer lugar, el entorno tecnológico involucra todas las tecnologías que utiliza un empleado para realizar su trabajo, desde el hardware y software, hasta las herramientas de gestión de tareas, la interfaz de usuario, las plataformas de videoconferencia y las redes sociales internas.

Luego, en el siguiente nivel de la pirámide, Morgan presenta las 17 variables de esos entornos que, de acuerdo con su investigación, son las más valoradas por los empleados (Cuadro 5).

Finalmente, en lo más alto de la pirámide Morgan incluye los momentos clave en la vida de un empleado y que varían en cada organización.

### Cuadro 5

#### *17 variables de los entornos de experiencia*

<b>Entorno Físico</b>	<b>Entorno Cultural</b>	<b>Entorno Tecnológico</b>
1. Espacios de trabajo múltiples y complementarios	5. Sentido de pertenencia con el propósito	15. Tecnología de alto nivel
2. Espacio refleja valores institucionales	6. Tratamiento justo	16. Tecnología disponible para todos.
3. Atractivo de traer amigos y visitantes	7. Valoración personal	17. Tecnología centrada en necesidades de empleados
4. Flexibilidad para trabajar	8. Superiores directos como <i>coaches</i> y mentores	
	9. Sentirse parte de un equipo	
	10. Recursos y posibilidades para aprender y avanzar	
	11. Recomendación de la organización	
	12. Diversidad e inclusión	
	13. Inversión en bienestar de los empleados (salud física y mental)	
	14. Imagen de la organización positiva	

Fuente: Morgan, 2017

## 8.2. Bienestar Laboral

El concepto de bienestar ha sido estudiado desde distintas disciplinas y se lo ha relacionado con diferentes variables como la salud, la felicidad y la calidad de vida, entre otras (Alvarez y Racero, 2014). Los estudios han sido tanto sobre el bienestar objetivo (lo evalúa una persona externa y tiene estándares explícitos), sobre el bienestar subjetivo (depende de la percepción personal y tiene estándares implícitos), así como sobre la complementariedad de ambos enfoques (Manfredi y Di Pasquale, 2017).

El bienestar en tanto concepto no tiene una única definición consensuada, aun así, varios investigadores lo definen como: un conjunto de valoraciones y emociones sobre la propia experiencia que es vivida como satisfactoria, agradable y positiva (Blanch et al. 2010).

El interés por el bienestar ha adquirido cada vez más relevancia en los últimos años.

Daniel Goleman, autor del libro *Inteligencia Emocional* (1996), da a conocer un dato peculiar en una publicación reciente que ilustra este interés: el curso con más inscriptos en la Universidad de Yale es el que tiene como nombre “La psicología y la buena vida” a cargo de la psicóloga Laurie Santos, y que hoy se puede cursar on-line a través de la plataforma educativa *Coursera* bajo el nuevo título “La Ciencia del Bienestar de la Universidad de Yale” (Goleman, 2021).

Por otro lado, el concepto de bienestar ha sido empleado para referirse a la calidad de vida como un todo, o bien, para señalar áreas específicas como el ámbito laboral.

Desde este ámbito, el bienestar laboral es analizado como una variable de calidad laboral que, a su vez, tiene una incidencia directa en el desempeño, la productividad y el compromiso de los empleados con la organización (Alvarez y Racero, 2014).

De igual modo, se considera que en lo que hace a la vida como lo que refiere al trabajo, en la experiencia de estar bien convergen elementos personales al igual que elementos situacionales (Blanch et al. 2010).

En relación a la experiencia del empleado, se considera para la presente investigación que entre estos elementos es factible mencionar: las expectativas y percepciones sobre la relación laboral, la cultura organizacional y las experiencias organizacionales, en cada momento del ciclo de vida los trabajadores.

En la actualidad, las empresas invierten cada vez más dinero en programas de bienestar, en especial, los que están vinculados a generar un mayor equilibrio entre la vida y el trabajo (Volini et al, 2019).

El bienestar de los empleados es también una prioridad para la mayoría de los empresarios, incluyendo a los argentinos. Un estudio realizado por la empresa IBM, en colaboración con *Oxford Economics*, detectó que como resultado de la pandemia por COVID-19, la mayoría de los directivos consideraban que uno de sus mayores desafíos para el 2021 iba a ser buscar el empoderamiento de los empleados en un lugar de trabajo híbrido (Revista Enfasis, 2021).

Siguiendo con la revisión del concepto de bienestar, otro de los aspectos estudiados como parte constitutiva del bienestar es el de “propósito” en la vida, esto es, la creencia que la propia vida es útil y tiene sentido (García Alandete, 2014).

En un estudio realizado por el Diario de Gerontología (*Journal of Gerontology*), en el que se analizaron a más de 300 hombres y mujeres, de entre 42 y 71 años, en un amplio período de años, se detectó que encontrar un sentido de propósito y significado en el trabajo genera en la mayoría de las personas una mayor satisfacción en la vida que tener un trabajo de alto estatus (Goleman, 2021). De ahí que muchos especialistas consideren que no es el trabajo en sí mismo lo que genera una mayor satisfacción sino el sentir sobre el trabajo, hacer que el trabajo sea significativo y que brinde a las personas un sentido de pertenencia (Dery y Sebastian, 2017; Goleman, 2021; Volini et al, 2019).

Por eso, esta responsabilidad por que el trabajo sea significativo y genere bienestar es compartido entre lo que hacen las instituciones por sus empleados y lo que pueden hacer las personas para contribuir a ese bienestar.

En este sentido, los expertos sugieren que estos aspectos no sean pasados por alto en la experiencia del empleado. Esto es, en vez de pensar en la experiencia del trabajo sólo en términos de beneficios, centrarse en diseñar un trabajo que implique una buena experiencia en sí mismo y que contenga una idea de propósito (Volini et al, 2019).

De ahí que, en la gestión de la experiencia al empleado, y a diferencia de lo que sucede en la encuesta de clima laboral que también mide las sensaciones de bienestar de los empleados en distintos aspectos de su vida laboral, no se evalúa al empleado por el nivel de satisfacción con la empresa como un tema general, sino que se le pregunta: “¿Qué podemos hacer en cada interacción con la organización para que puedas hacer mejor tu trabajo y te sientas mejor?” (Calleja, Méndez y Rojo, 2019).

Según una investigación realizada por la consultora Gallup<sup>16</sup>, los equipos de trabajo que creen que la organización se preocupa por su bienestar logran mejores índices de rentabilidad,

---

<sup>16</sup> La investigación de Gallup se basa en una muestra aleatoria de 15.001 empleados estadounidenses a tiempo completo y parcial que fueron encuestados en febrero de 2022.

productividad, compromiso del cliente, tienen menor rotación y menos incidentes de seguridad. La investigación de la consultora también descubrió que los empleados que sienten que su empleador se preocupa por su bienestar tienen un 69% menos de probabilidades de buscar trabajo activamente (Gallup, 2022).

En este sentido, cuanto mejor sea esta percepción respecto al bienestar, hay mayores posibilidades de mejorar tanto la experiencia del empleado como la del cliente.

Por eso, en la gestión de la experiencia del empleado es relevante construir una propuesta de valor que incluya principios del bienestar que puedan impactar de manera positiva en los resultados de la organización.

En el caso de la educación superior, gestionar la experiencia del empleado docente no sólo representaría una mejora en términos de bienestar y experiencia de los docentes sino la posibilidad de promover la calidad educativa, mejorar la experiencia del alumno y, de esta manera, los resultados de la organización en términos de innovación y rentabilidad.

### **8.3. Eficiencia**

El término eficiencia, particularmente aplicado a la administración, hace referencia a la correcta utilización de los recursos disponibles (Chiavenato, 2004), o bien, a la obtención de los mejores resultados con la menor inversión posible (Robbins y Coulter, 2005).

A este respecto, es relevante hacer una distinción entre eficacia y eficiencia dado que en el primer caso se pone el foco en los resultados mientras que en el segundo también se observa la relación entre los recursos empleados y los previstos en el logro de estos resultados.

Esta búsqueda de la mejor manera de realizar las tareas y obtener logros en el ámbito educativo, donde los recursos no siempre son cuantificables, se diferencia de la del mundo empresarial.

En el contexto educativo se busca promover el aprendizaje significativo de los alumnos en un ambiente dinámico, crítico y reflexivo. En este contexto, se considera que el docente es eficiente no sólo por cómo realiza su tarea o desarrolla sus habilidades, sino por la forma en la que “enfrenta las diferentes realidades educativas de una manera más comprometida” (Chirinos Molero y Padrón Añez, 2010).

Aun así, según Cayetano De Lella (2003), los docentes están condicionados fuertemente por cuatro modelos teóricos sobre las funciones que se les asignan: 1. El modelo practico-

---

artesanal que supone a la enseñanza como un oficio que se aprende en el taller; 2. El modelo academicista que especifica que lo esencial en un docente es su sólido conocimiento de la disciplina que enseña; 3. El modelo tecnicista-eficientista que apunta tecnificar la enseñanza sobre la base de la racionalidad, con economía de esfuerzos y eficiencia en el proceso y los productos. Aquí, la labor del profesor consiste en “bajar” a la práctica y de manera simplificada lo prescrito por expertos externos. 4. El modelo hermenéutico-reflexivo que supone la enseñanza como una actividad compleja, inestable, sobre determinada por el contexto y cargada de conflictos de valor que requieren opciones éticas y políticas; el modelo vincula lo emocional con la indagación teórica y se construye tanto personal como colectivamente. Para este pedagogo argentino, este último modelo es el que se encuentra más ligado a la visión específica de lo que es la práctica docente.

Con todo, la construcción de indicadores de eficiencia en el ámbito de la educación no es tarea sencilla; el concepto está sujeto a diversas interpretaciones. Según Alejandro Morduchowicz (2006), la eficiencia puede ser abordada desde dos perspectivas, una interna y otra externa. La primera se mide según los objetivos internos de las instituciones y la segunda según los de la sociedad (Psacharopoulos y Woodhall, 1987 - citado por Morduchowicz, 2006). A este respecto, la eficiencia interna refiere a la capacidad del sistema educativo para retener a la población que ingresa, y de promoverla con fluidez de un grado al siguiente, hasta lograr la culminación del respectivo nivel; en cambio, en la eficiencia externa se juzga por que tan bien se prepara a los alumnos para ser económica y socialmente productivos.

Más allá de su abordaje, el término eficiencia juega un rol fundamental en el logro de la calidad educativa y en el rol del docente como intermediario entre el alumno y la institución (Miceli, 2019; Chirinos Molero y Padrón Añez, 2010).

También, en lo que hace al docente en su rol de empleado, hay investigaciones en la educación superior que demuestran que si la percepción de los docentes sobre su organización es positiva, se genera una mayor satisfacción laboral incrementando con ello la eficiencia de las tareas (Soria Resendez et al., 2020).

A este respecto, la satisfacción laboral y su relación con la productividad ha sido muy estudiada desde el comportamiento organizacional (Robbins, 1998); por el contrario, las producciones académicas que abordan la relación entre la experiencia del empleado y la eficiencia siguen siendo escasas.

## 8.4. Experiencia del cliente

La Experiencia del Cliente (*Customer Experience, CX*), se define como una estrategia de negocios que se enfoca en entender cómo las personas perciben sus interacciones con la empresa u organización durante su ciclo de vida como clientes, incluyendo las etapas previas a la compra, durante el consumo y en forma posterior a la compra (Alcaide y Diez, 2019; Manning y Bodine, 2012).

En este sentido, varios autores coinciden en afirmar que ambos conceptos: Experiencia del Empleado y Experiencia del Cliente, están unidos bajo el entendimiento que para brindar “experiencias memorables” y mejorar los resultados de negocio primero es necesario garantizar que el empleado viva estas experiencias para luego poder transmitir a los clientes los diferenciales que pueda tener la empresa (Calleja, Méndez y Rojo, 2019; Yohn, 2016).

De hecho, muchas de las herramientas que se aplican en la gestión de la experiencia del empleado vienen de la gestión de la experiencia del cliente como se evidencia, por ejemplo, con la herramienta “Mapa del Viaje del Empleado” (*Employee Journey Map*), que es asimilable al “Mapa del Viaje del Cliente” (*Customer Journey Map*).

Lo mismo sucede con la centralidad con la que se jerarquiza a las personas. En el caso de la experiencia al cliente, a través de una mirada que ubica a los Clientes en el Centro (*Customer Centric*); mientras que, en el caso de la experiencia al empleado, a través del foco en el trabajador (*Employee Centric*). Y aquí la novedad es que no se observa al empleado en formar verticalista, desde la cima de la dirección, sino que se busca lo que el empleado necesita, desea y espera (Bersin, Solow y Wakefield, 2016).

La relación entre la experiencia del empleado y la experiencia del cliente fue uno de los principales temas de debate en el Congreso Internacional de la Asociación DEC en 2021<sup>17</sup>. La conclusión de los ponentes, investigadores y especialistas de distintas empresas es que existe una correlación directa entre ambas.

Más aún, de acuerdo con una investigación que realizó DEC en colaboración con Bain & Company, aumentar 1 punto del (*eNPS*) “Índice de Recomendación del Empleado” (*Employee Net Promoter Score*) puede suponer hasta un aumento de 5 puntos del NPS (*Net Promoter Score*) “Índice de Recomendación del Cliente”<sup>18</sup>.

---

<sup>17</sup> El Congreso Internacional de DEC (Asociación de Experiencia del Cliente) se realizó el 5 de octubre de 2021 con la asistencia presencial ó vía streaming de 800 directivos.

<sup>18</sup> La explicación del funcionamiento de los indicadores eNPS y NPS se presenta en las próximas páginas.

Lo cierto, como señala Jesús Alcoba de DEC, es que si bien la Experiencia de Empleado es una condición necesaria para que exista una buena Experiencia del Cliente, probablemente no sea una condición suficiente.

Es más, hay una tendencia a no hablar más de experiencia del cliente o experiencia del empleado sino a hablar de “*total experience*” o “*human experience*” que engloba distintas experiencias: la de cliente, la del empleado, pero también la del paciente y la del ciudadano, entre otras (Martínez-Arroyo, 2022)<sup>19</sup>.

#### **8.4.1. Pirámide de la Experiencia del Cliente**

Una de las estrategias más relevantes para abordar la experiencia del empleado y que incluimos en la construcción de nuestra matriz de investigación es la que enuncian Manning y Bodine en su libro “De adentro a afuera: el poder de poner a los clientes en el centro del negocio” (*Outside In The Power of Putting Customers at the Center of Your Business*, 2012). Si bien el libro está orientado al cliente, la construcción teórica que realiza resulta también aplicable a la experiencia del empleado.

Los autores explican que la experiencia del cliente depende de sus percepciones (en forma análoga, para este estudio se considera que la experiencia del empleado también deriva de sus percepciones) y que las personas perciben en tres niveles distintos sintetizados en los siguientes imperativos: Cumple mis Necesidades; Fácil; Disfrutable (Figura 2).

Estos tres niveles de interacción conforman lo que estos autores denominan como Pirámide de la Experiencia. De acuerdo con esta idea de pirámide, en cada uno de los niveles, las personas realizan una evaluación de cómo opera esa interacción, empezando por la base y cumpliendo al menos parcialmente las características valoradas en cada peldaño hasta ir llegando a la cima.

Esto mismo, expresado por las personas que viven la experiencia, se puede ilustrar a través de las siguientes frases: “logré mis objetivos” (al hablar de la necesidad), en el primer nivel; “no me tuve que esforzar” (al evaluar lo fácil o difícil que resultó la interacción), en el segundo nivel; y “me sentí bien” (al evaluar el disfrute o lo placentero) en el tercer nivel.

Según los autores, resolver estos niveles implica una ventaja competitiva para la organización.

---

<sup>19</sup> Jorge Martínez-Arroyo, presidente de la Asociación DEC y fundador de Panoramax Ventures, en su ponencia en el congreso internacional de DEC.

**Figura 2**

*Pirámide de la Experiencia de cliente*



Fuente: Manning y Bodine, *Outside In, The Power of Putting Customers at the Center of your Business*

Por otro lado, es relevante destacar que, en lo que hace a la gestión de la experiencia del cliente dentro de una organización, estos autores consideran que para poder generar una buena experiencia es necesario realizar seis tipos de prácticas: estrategia, entendimiento del cliente, diseño (de la estrategia), medición, gobierno y cultura.

### **8.5. Viaje del Empleado**

La mayoría de los especialistas en experiencia al empleado consideran que uno de los primeros pasos para crear un entorno de experiencia es a través del entendimiento de todo el recorrido o “viaje” que hace un empleado desde el principio a fin de su relación con una organización. Esto es, en el antes, el durante y el después del vínculo entre el empleado y la empresa.

Desde este punto de vista, el Viaje del Empleado permite el entendimiento que la experiencia del empleado no depende sólo de una variable, etapa o momento sino que se trata de una sumatoria de etapas, momentos y percepciones que hacen al Ciclo de Vida del empleado en la empresa.

En este sentido, para Plaskoff la experiencia del empleado remite a las percepciones holísticas de las personas sobre su relación con la organización empleadora, y que resultan de

todos los encuentros, en cada uno de los puntos de contacto del viaje del empleado (Plaskoff, 2017).

Este camino o viaje que el empleado realiza se inicia en el primer contacto o intercambio que tiene con una organización, incluso antes de ser empleado y como candidato, luego como trabajador, y finalmente en el momento de su retiro.

Esta mirada en relación a la necesidad de hacer un seguimiento de lo que viven los empleados en cada etapa del Viaje parte de la idea que para cuidar y fidelizar a los clientes primero hay que preocuparse por los empleados (Calleja, Méndez y Rojo, 2019; Yohn, 2016); o como lo expresa la frase del famoso empresario Richard Branson, dueño de la empresa Virgin: “*Cuida a tus empleados y ellos cuidarán de tus clientes*”.<sup>20</sup>

La identificación de las etapas y momentos más destacados en el recorrido o viaje del empleado se puede realizar a través de la técnica Mapeo del Viaje de los Empleados (*Employee Journey Mapping*) que se detallará en las próximas páginas.

## 8.6. Prácticas y Herramientas de Gestión

La experiencia al empleado se gestiona y se evalúa a través de distintas prácticas y herramientas de gestión que permiten conocer de forma continua lo que piensan los colaboradores de una organización.

Con relación a las prácticas, hay coincidencias en distinguir tres pasos importantes: en primer lugar, la escucha y el conocimiento; en segundo lugar, el diseño; en tercer lugar, la acción (Asociación DEC, 2021; Bridger, Gannaway, 2021; Gallup 2022; Qualtrics 2021).

El primer paso de escucha y conocimiento incluye: percepciones, emociones y creencias de los empleados; mejores y peores experiencias en el viaje de los empleados; arquetipos de persona.

El diseño incorpora: alineamiento de la experiencia del empleado con el propósito de la organización; objetivos a conseguir en la experiencia del empleado; espacios de trabajo centrados en las personas; co-creación con el empleado de experiencias que importan a lo largo de su viaje.

La acción implica: medir el impacto de la gestión de la experiencia, ofrecer un *feed-back* constructivo, fomentar un ambiente inclusivo y que cultive la pertenencia, generar mecanismos que faciliten el reconocimiento, promover la escucha y la conversación diaria.

---

<sup>20</sup> “Take care of your employees, and they will take care of your customers”, Richard Branson.

Respecto a las herramientas, las organizaciones que gestionan la experiencia de los empleados generalmente utilizan al menos dos de ellas para las mediciones. En primer lugar, el (*eNPS*), “Índice de Recomendación del Empleado” (*Employee Net Promoter Score*). Luego, cuestionarios de diseño propio, que se realizan en diferentes momentos del año o ante circunstancias especiales, donde se incorporan preguntas abiertas y cerradas sobre una variedad de temas relevantes para la empresa.

Además, las empresas de mayor envergadura complementan estas mediciones con la “Encuesta de Clima” que se realiza una o dos veces al año y que evalúa la satisfacción laboral de los empleados y su compromiso con la organización.

Por ejemplo, en el caso del mencionado estudio Bex se utilizaron al menos cuatro indicadores para medir estas experiencias: (*eNPS*), (*Voe*), (*EFS*) y (*Stex*).

Estas prácticas y herramientas de gestión se incluyen en el capítulo 10 donde se presenta el proyecto de gestión de la Experiencia del Empleado docente para el caso UNEA.

### **8.6.1. *eNPS***

El (*eNPS*), “Índice de Recomendación del Empleado” (*Employee Net Promoter Score*) es la adaptación del indicador más utilizado en el ámbito de la experiencia de cliente que se denomina *NPS* “Índice de Recomendación del clientes” (*Net Promoter Score*), y que fue creado por la empresa Bain & Company y Satmetrix en el año 2003.

El *NPS* se emplea para determinar la lealtad de los clientes a una empresa, a través de la pregunta: “¿Recomendarías esta empresa/producto/servicio a un amigo?”.

En el caso del empleado, el *eNPS* evalúa la satisfacción, compromiso y lealtad de un empleado, a través de la pregunta: “¿Recomendarías tu empresa para trabajar?”, la escala de respuesta va de 1 a 10: quienes indiquen 9 y 10 son considerados “Promotores” de la organización, quienes marquen 7 y 8 son “Neutros” o “Pasivos” y, finalmente, quienes señalen una puntuación menor a 7 son “Detractores” de la organización (Figura 3).

Al responder a una pregunta muy concreta, el *eNPS* es muy sencillo de calcular y si se repite con frecuencia permite observar los cambios en el nivel de satisfacción y compromiso de los empleados, sobre todo si se incorporan iniciativas que mejoren el bienestar laboral. Aun así, esta métrica es insuficiente para conocer los motivos por los cuales los empleados recomiendan o no a su organización.

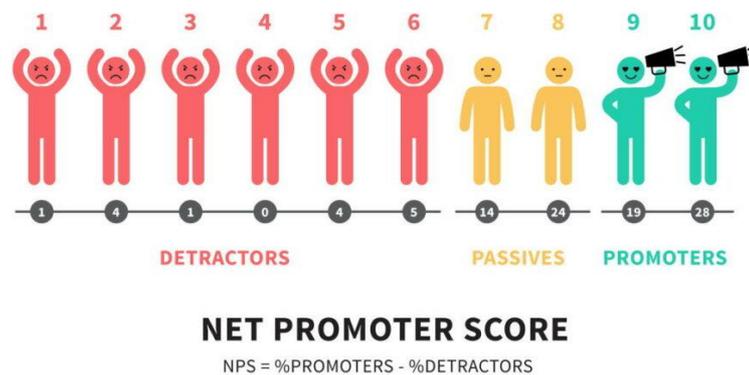
Para calcular el *eNPS* y medir porcentaje neto de empleados que recomendarían la empresa donde trabajan se utilizan dos formas diferentes. La primera opción es equivalente a la forma

original en que se calcula el NPS, tal como se plantea en el libro “*NPS, la pregunta decisiva*” de Fred Reichheld, publicado en 2011 por Bain & Company. La propuesta del libro es calcular la lealtad de los clientes hacia una empresa, producto o marca restando el número de detractores de los promotores. Quienes aplican esta fórmula para calcular el eNPS realizan el mismo cálculo de tomar los empleados promotores, restar luego los empleados detractores y multiplicar por 100.

La segunda forma de calcularlo es similar pero además de tomar el número de promotores y restarle el de detractores, se divide la cifra resultante entre el número total de trabajadores encuestados y se multiplica este dato por 100. Por ejemplo, la conocida plataforma de encuestas Survey Monkey utiliza esta segunda fórmula.

**Figura 3**

*eNPS*



Fuente: Growara<sup>21</sup>

### 8.6.2. EFS

El (*EFS*), “Indicador de Esfuerzo del Empleado” (*Employee Effort Score*), es también una reversión de un indicador que viene de la gestión de Experiencia del Cliente denominado “Indicador de Esfuerzo del Cliente” (*CES, Customer Effort Score*). En el caso del EFS, lo que se mide es el nivel de esfuerzo que una persona tuvo que realizar para resolver una gestión o

<sup>21</sup> Figura eNPS, <https://growara.com/es/enps-embajadores-marca/>

realizar una tarea, pero no en función a sus capacidades o desempeño sino en términos de la ayuda que recibe de la organización y del diseño organizacional.

Este indicador se expresa a través preguntas como “¿Cuán simple es hacer tu trabajo cotidiano con las herramientas organizacionales con las que dispones?”, o bien, “¿Cuánto esfuerzo personal te ha supuesto gestionar tu solicitud o necesidad en esta fase o *touchpoint*?” (Calleja, Méndez y Rojo, 2019).

### **8.6.3. StEx**

El (StEx), “Sentimiento del empleado hacia la Empresa”, es un indicador cualitativo que evalúa el sentimiento del empleado en un momento o punto de contacto, o bien, de manera global. La pregunta que se utiliza en este indicador es: “¿Qué sentimiento refleja mejor cómo te sentís actualmente con tu empresa?”. Las opciones de respuesta abarcan un amplio rango de sentimientos que se categorizan a partir de cuatro parámetros. El primero es “Positivos activos” e incluye sentirse: Feliz, Comprometido, Motivado. El segundo es “Positivos Pasivos” e implica sentirse: Satisfecho. El tercero es “Negativos pasivos” e incluye sentirse: Indiferente, Decepcionado, Frustrado, Aburrido. El último es “Negativos activos” e implica sentirse: Estresado, Enfadado.

### **8.6.4. Programa VoE**

El (VoE) es el “Programa de Voz de los empleados” (Voice of Employee program). Las empresas lo utilizan para conocer la percepción, sentir y opinión de los empleados en su tarea diaria de manera de favorecer las preferencias, limitar los malestares y promover el compromiso y la productividad.

El VoE tiene su antecedente en el (VoC), “Programa de Voz de los clientes” (Voice of Customer program) que, al igual que muchos de los indicadores y herramientas que se utilizan en la gestión de la experiencia del empleado, es muy utilizado en la gestión de la experiencia del cliente.

En la búsqueda de conocer y analizar información de los empleados, el programa VoE utiliza una variedad de herramientas que incluyen la métrica eNPS, encuestas, evaluaciones de desempeño, redes sociales y el análisis del Viaje del Empleado, entre otras.

Una vez que se realiza un diagnóstico de la experiencia al empleado, haciendo uso de una o varias de estas herramientas, la organización puede iniciar el proceso de diseñar propuestas de mejora para que los empleados vivan momentos excepcionales, memorables, positivos que,

en el ámbito de la experiencia del empleado y nuevamente tomando ideas desarrolladas en el ámbito del marketing, se denominan como momentos “WOW” (experiencias especiales que buscan sorprender a los empleados y reforzar su conexión emocional con la organización). Para ello, se suele hacer uso del Design Thinking.

## 8.7. Design Thinking

El pensamiento de diseño, ampliamente conocido como Design Thinking, es un concepto que tiene diferentes enfoques y carece de una definición del todo consensuada. En términos generales, se lo entiende como un proceso cognitivo que a través del diseño permite la innovación y la resolución de problemas.

Una de las definiciones más inclusivas que podemos mencionar es la que lo conceptualiza como: la búsqueda de un equilibrio mágico entre los negocios y el arte, la estructura y el caos, la intuición y la lógica, el concepto y la ejecución, la alegría y la formalidad, y el control y el empoderamiento (Mootee, 2013).

En el ámbito de los negocios, el Design Thinking se hizo más destacado en la década de 1970, a través de la consultora IDEO y de su creador, Tim Brown, quien a su vez lo define como: un enfoque de la innovación que se centra en el ser humano y se apoya en un conjunto de herramientas de diseño para integrar las necesidades de las personas, las posibilidades de la tecnología y los requisitos para el éxito empresarial<sup>22</sup>.

Ciertamente, la aplicación del *Design Thinking* al ámbito de los negocios permitió incorporar nuevos modelos, procesos, técnicas y herramientas que facilitaron el abordaje de diferentes desafíos empresariales (Mootee, 2013).

En el contexto específico de la gestión de la experiencia, el *Design thinking* primero ganó terreno en el ámbito de la experiencia del usuario, luego en la experiencia del cliente y finalmente en la experiencia del empleado, donde sus fundamentos han tenido un gran impacto.

Uno de los principios de esta herramienta, que se aplica a la gestión de la experiencia del empleado, es el de centrar su atención en las personas y en sus experiencias. En este sentido, se piensa que facilita el diseño de experiencias pensadas a partir de las necesidades del

---

<sup>22</sup> “Design thinking is a human-centered approach to innovation that draws from the designer’s toolkit to integrate the needs of people, the possibilities of technology, and the requirements for business success” (Tim Brown), <https://designthinking.ideo.com/>

empleado (Bersin, Solow, Wakefield, 2016). Asimismo, se estima que el Design Thinking aporta una mirada diferencial para mejorar las experiencias del empleado, innovando desde el diseño y a partir de tres principios: la empatía, la curiosidad y la experimentación (Bridger y Gannaway, 2021).

Desde este punto de vista, el diseño es considerado como un elemento clave para generar una mejor calidad de la experiencia y para crear una ventaja competitiva a través de la construcción de relaciones basadas en valores que son propios de la organización y por tanto difíciles de reproducir para un competidor (Newbery y Farnham, 2013).

En este sentido, el Design Thinking facilita una serie de herramientas que permite que empleados de distinto rango y jerarquía puedan trabajar en forma colaborativa en la creación de un entorno de trabajo donde exista un equilibrio entre las necesidades de crecimiento de la organización y las de las personas (Plaskoff, 2017). Algunas de estas herramientas son: el “Persona” (Employee Persona), el “Mapa de Empatía” (Empathy Map) y el “Mapa del Viaje del Empleado” (Employee Journey Map).

### **8.7.1. *Employee Personas***

El “*Employee Personas*” o “*Persona*” es una representación semi-ficticia de un grupo de colaboradores con características, necesidades y rasgos de comportamiento similares analizados en su entorno de trabajo.

A partir de datos y entrevistas con los empleados, se crean distintas personalidades que representan a los empleados de una organización con conjuntos particulares de atributos.

En el ámbito del marketing y la experiencia del cliente, a esta representación se la denomina Arquetipo de Cliente (*Buyer Persona*) y se la utiliza para conocer necesidades, motivaciones y limitaciones de los clientes, y ofrecer el servicio que éstos necesitan.

En el caso de los empleados, se busca contar con una herramienta que a través de personajes asegure que las experiencias que se creen desde la gestión organizacional estén centradas en las personas.

Los perfiles se pueden crear a partir de diferentes variables como ser: edad, etapa de la vida, experiencia profesional, actitudes, retos a los que se enfrentan, metas personales, motivación, rendimiento, resistencia o aceptación del cambio.

Otro ejemplo de aplicación es el que utilizó HOK, firma global de diseño, arquitectura, ingeniería y planificación, que con el objetivo de ayudar a las organizaciones a desarrollar un proceso de gestión del cambio basado en el empoderamiento de una nueva fuerza de trabajo

híbrida (Radford et al. 2022) creó cuatro personajes de empleados que representan estilos de trabajo preferidos y desafíos diversos en el regreso a la oficina luego del confinamiento obligatorio. Así, a cada una de estas cuatro “personas” se le asignó un nombre de referencia: “el terrenal”, “el improvisador”, “el defensor” y “el explorador” (Figura 4), y luego se modelaron distintos escenarios del día a día que permitieran satisfacer las necesidades de cada perfil.

**Figura 4**

*Employee Personas*



*Fuente: Hok*

### 8.7.2. Mapa de Empatía

El “Mapa de Empatía” (*Empathy Map*) es una ilustración que se realiza en forma individual o por grupo de colaboradores y que permite entender el punto de vista de las personas, profundizar en el entendimiento de lo que piensa y siente un empleado, y ayudarlo en este camino (Figura 5)<sup>23</sup>.

<sup>23</sup> Mapa de Empatía es una herramienta diseñada por la empresa xplane, <https://innokabi.com/mapa-de-empatia-zoom-en-tu-segmento-de-cliente/>

La denominación de la herramienta como “de empatía” no es casual, justamente alude a esta idea de ponerse en el lugar de ese otro, de ubicar a los empleados, o bien, a los clientes “en el centro” y de entender que cada persona tiene sus propios gustos, motivaciones, obstáculos y desafíos.

El mapa de empatía se realiza respondiendo a una serie de preguntas, agrupadas en seis secciones, que buscan entender al empleado desde su óptica y desde sus sentidos. Estas secciones son: lo que el empleado piensa/siente; lo que ve; lo que oye; lo que dice/hace; sus esfuerzos; y sus resultados esperados.

Con la noción de cada empleado es diferente, esta herramienta de perfilamiento busca personalizar lo que vive el empleado para poder brindarle una propuesta que genere valor.

**Figura 5**

*Mapa de Empatía*



Herramienta diseñada por XPLANE

Fuente: *innokabi.com*

### 8.7.3. Mapa del Viaje del Empleado

El “Mapa del Viaje del Empleado” (*Employee Journey Map*) es una herramienta del *Design Thinking* que permite visualizar el recorrido de un empleado en sus interacciones con la organización (Figura 6) y se basa en “*employee persona*”.

**Figura 6**

#### *Viaje del empleado*

	Candidacy	Onboarding	Performance	Growth		Exit	Post-Exit
Objective	Find a job	Understand organization, role and goals	Achieve goals, contribute, and receive recognition	Learn, grow and achieve personal satisfaction		Depart organization	Refer and/or return to organization
Employee Experience	Submit Resume	Meet & Greet	Management	Learning	Coaching	Exit strategy	Refer
	Offer/Rejection	Benefits overview	Recognition	Development	Internal opportunities	Termination	Return
	Interviews	Objective and Role Review	Co-worker relationships	Succession planning		Resignation	

Fuente: Playficient<sup>24</sup>

El Mapa del Viaje del Empleado permite identificar cada una de las etapas que atraviesa una persona en su ciclo de vida en la organización y enumerar cronológicamente lo que se conoce como “momentos que importan”, que se dan a través de los denominados Puntos de Contacto (*Touchpoints*) o interacciones.

Estas etapas se conocen como pre-empleo, empleo y post-empleo:

#### Pre-empleo

El inicio de lo que se considera como Viaje del Empleado sucede en el primer contacto que tiene una persona con una organización, cuando aún no forma parte de la misma y comienza una búsqueda de información para definir su interés de ingresar como empleado. Además del momento de la búsqueda está también lo que hace a la aplicación, las entrevistas, la oferta laboral y la aceptación del puesto.

<sup>24</sup> Figura Viaje del empleado. Recurso “Conceptboard”, <https://www.playficient.com/employee-journey-mapping/>

## Empleo

Una vez que la persona ingresa a la organización, se produce la denominada segunda etapa del Viaje del Empleado donde la persona es recibida, tiene una inducción, se desempeña profesionalmente, y desde la organización surge la preocupación que la persona se integre, se desarrolle, contribuya, se comprometa, aprende y crezca.

## Post-empleo

El viaje del empleado concluye una vez que la persona deja su espacio laboral. Todo lo que hace al egreso de la organización, la desconexión y la reinserción en otro trabajo.

En todo este Viaje del Empleado, no todos los momentos tienen la misma importancia; algunos momentos tienen un impacto especial ó crítico y son a los que comúnmente se denominan “momentos que importan”. Un ejemplo de estos momentos que importan son el primer día de trabajo o la primera reunión con el superior directo. A su vez, en cada uno de estos momentos hay necesidades, deseos y expectativas del empleado y de la organización (Morgan, 2017).

La utilización del “Mapa del Viaje del Empleado” es fundamental para que la organización identifique estos momentos y los mida como parte de la gestión de la experiencia de cada uno de los empleados.

El pensar en término de “momentos” no es algo nuevo. En los años 80, Jan Carlzon<sup>25</sup> explicaba que existen “momentos de la verdad” en la gestión organizacional y afirmaba que “un momento de la verdad se produce cada vez que un cliente entra en contacto con cualquier aspecto de la organización y, por tanto, tiene la oportunidad de formarse una opinión” (Hyken, 2016).

Una vez que se detectan las etapas, los momentos clave y los puntos de contacto, se evalúa su importancia y se valora esa interacción de acuerdo con el tipo de emoción que se genera. Estas emociones pueden ser: positivas, negativas o neutras, es decir, hacen que las personas se sientan felices, tristes o indiferentes, frente a uno o más momentos en sus experiencias como empleados.

De esta manera, resulta viable conocer qué interacciones se consideran más importantes y si éstas son valoradas como de dolor (*pains*) y son oportunidades de mejora, o bien, como ganancia (*gains*) y advierten sobre esos aspectos que resultan favorables en la interacción del empleado con la organización.

---

<sup>25</sup> Jan Carlzon, quien fuera presidente de SAS (Scandinavian Airlines System), populariza el término “momentos de la verdad” cuando publica en 1985 el libro “El momento de la verdad” (The Moments of Truth).

En suma, esta técnica de mapeo permite ver en imagen un diagnóstico de la experiencia del empleado y una propuesta de acciones de mejora.

Un modelo que ilustra el Mapa de Viaje del Empleado es el que se desarrolló en el año 2018 para el estudio BEX, primer Barómetro de Experiencia de Empleado, que se realizó en España (Figura 7). Este modelo define el Viaje del Empleado en 6 fases (Encontrar, Entrar, Crecer, Consolidar, Cambiar, Despedida) y 24 Puntos de Contacto<sup>26</sup>.

**Figura 7**

*Modelo de Viaje del Empleado*



Fuente: enEvolution y Bujan & Partner

La ventaja de esta herramienta que se utiliza para medir la experiencia del empleado en comparación con instrumentos previos como la encuesta de clima es que la medición de las etapas ó “momentos” se hacen cuando estos suceden. Esta inmediatez permite tener una foto instantánea de lo que vive el empleado y la posibilidad de realizar cambios en el corto plazo evitando el desgaste de situaciones que permanecen durante mucho tiempo sin resolver. Las encuestas de clima, en cambio, se hacen una o dos veces por año y permiten ver lo que pasó pero sin poder intervenir en lo inmediato con acciones concretas.

Aún así, esto no evita que exista una brecha entre las experiencias y cómo se las recuerda. A este respecto, Newbery y Farnham explican que existe una tendencia a evaluar las experiencias por lo que sucede en las últimas partes y recordarlas en los niveles más intensos

<sup>26</sup> Modelo de 6 fases y 24 touchpoints diseñado por enEvolution y Bujan & Partner, <https://asociaciondec.org/publicaciones/ficha-tecnica-employee-experience/38722/>

(Newbery y Farnham, 2013), por lo que si el final de una muy buena experiencia termina mal lo que queda es un mal recuerdo.

## 8.8. Propuesta de Valor del Empleado

El concepto de Propuesta de Valor refiere al conjunto de beneficios que la organización aporta a los clientes a través de sus productos y servicios (Osterwalder y Pigneur, 2014).<sup>27</sup>

En concordancia con los conceptos de experiencia del cliente y experiencia del empleado, el concepto de propuesta de valor empezó a ser considerado no sólo en términos del cliente sino también del empleado.

En efecto, Veldsmann y Pauw definen el concepto Propuesta de Valor del Empleado (*Employee Value Proposition, EVP*) como “las características y el atractivo de trabajar para una organización, basado en un conjunto de ofertas y experiencias que los empleadores brindan a cambio de las habilidades, capacidades y experiencia que los empleados aportan a la organización” (Veldsmann y Pauw, 2018 - citado por Katzmayer, 2021); y como lo que hace que una organización resulte un excelente lugar para trabajar.

Justamente, la propuesta de Valor del Empleado refiere a esta interacción entre empleados y empleadores, pero no desde una mirada meramente “transaccional” o desde el equilibrio que se plantea en conceptos como el de “contrato psicológico” (Schein, 1982) donde la organización y los trabajadores tienen expectativas sobre lo que tienen que dar y recibir de la otra parte en la relación laboral; lo que se busca a través del EVP es una mirada más amplia que implique alinearse con la cultura de la organización e incluir comportamientos, sentimientos y experiencias que sean únicos y relevantes (Bridger y Gannaway, 2021).

## 8.9. Cultura Organizacional

En el proceso de construir la experiencia del empleado, Morgan (2017) sitúa a la cultura como uno de los tres entornos que impactan en la experiencia del empleado y que es necesario analizar desde la perspectiva del relacionamiento con los empleados, del tipo de vínculos que se generan y en función a la forma de sentir de las personas respecto a sus funciones laborales.

---

<sup>27</sup> Osterwalder & Pigneur publican el libro “Generación del Modelos de Negocios” en 2014 donde describen cómo una empresa crea, entrega y captura valor.

La cultura organizacional es una temática que tiene gran relevancia desde los años 80 y hace referencia a la forma de percibir, sentir, pensar y actuar de las personas en una organización (Schein, 1988).

En este sentido, para Edgar Schein, la cultura puede ser entendida como un conjunto de experiencias significativas tanto internas como externas que con el tiempo generan una visión compartida del mundo y del lugar que ocupan las personas en el mundo que los rodea.

Asimismo, el autor considera que la cultura es dinámica e impregna a toda la organización, cambia continuamente a medida que lo hace la organización por lo que el desempeño de las personas, el de la empresa y la forma de hacer las cosas debe ser reconsiderado continuamente.

Para clasificar la cultura de una organización, existen distintos modelos de análisis y tipologías (Blake y Mouton, 1984, Hofstede, 1999; Schein, 1988). Schein realiza una división en dos grandes dimensiones: la cultura orientada a las personas y la cultura orientada a los resultados, a la que se corresponden iguales estilos de liderazgo.

A partir del cruce entre estas dos dimensiones, Isidoro Felcman y Norberto Góngora (1995) desarrollaron una conceptualización que hoy es muy utilizada para el análisis de la cultura en empresas públicas y privadas y que comprende cinco tipos culturales (Cuadro 6): Cultura Paternalista, Cultura Apática, Cultura Anómica, Cultura Integrativa y Cultura Exigente (Felcman y Blutman, 2020).

- *Paternalista*: es la cultura que prioriza el cuidado de las relaciones interpersonales, el bienestar de los miembros de la organización, la complacencia hacia la autoridad, el ambiente familiar y agradable, y la receptividad frente a las demandas de la gente.
- *Apática*: está caracterizada por la gestión burocrática, el conservadurismo, el formalismo, la abundancia de reglas y la poca comunicación, la tendencia a escribir más que a hablar, la subestimación de la innovación y la creatividad.
- *Anómica*: es la que tiene poco interés por el futuro, falta de involucramiento, incertidumbre y una preocupación excesiva por lo inmediato; se centra sobre todo en evitar el despido; es fácil observar en organizaciones que están sujetas a cambios traumáticos.
- *Exigente*: se basa en la fijación de objetivos y en la exigencia de su cumplimiento; se incentiva la competencia interna, la eficiencia y la insensibilidad frente a necesidades de otros; esta cultura está orientada a resultados y se caracteriza por imponer sanciones por incumplimiento.

- *Integradora*: es la que supone una adecuada combinación entre altos niveles de orientación a la gente y altos niveles de orientación a los resultados, lo cual implica dirección estratégica, visión, compromiso, consistencia, trabajo en equipo, adaptación a los cambios, comunicación interna fluida y una gran preocupación por el desempeño, tanto individual como grupal; se trata de aprender de los errores más que de castigarlos, y de sacar provecho de los conflictos.

## Cuadro 6

### *Tipos Culturales*

<b>Tipos Culturales</b>		<b>ORIENTACIÓN A RESULTADOS</b>		
		<i>Baja</i>		<i>Alta</i>
<b>ORIENTACIÓN A LOS EMPLEADOS</b>	<i>Alta</i>	<b>Paternalista</b>		<b>Integrativa</b>
	<i>Baja</i>	<b>Apática</b>	<b>Anómica</b>	<b>Exigente</b>

Fuente: elaboración propia en base a la conceptualización propuesta por Felcman y Góngora, 1995 - citado por Felcman y Blutman, 2020.

Aunque existe mucha investigación previa sobre el empleado en relación con la organización y sobre las expectativas que median entre empleado-empendedor (Schein, 1988), una línea de análisis que podría ser un insumo interesante para la gestión de la experiencia del empleado, y de la cual no se han evidenciado antecedentes académicos, es establecer qué tipo de asociación existe entre esta tipología cultural de la organización y la percepción del empleado en función a sus experiencias.

Aun así, y dado que varios autores señalan que gestionar la experiencia del empleado implica ubicar a las personas en el centro (Morgan, 2017; Plaskoff, 2017), resulta probable que las tipologías culturales más orientadas a las personas favorezcan el establecimiento de una relación sólida que facilite que los empleados puedan desempeñarse de manera armónica con las normas, valores y objetivos de la organización.

## 9. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

### 9.1. Descripción de la Organización<sup>28</sup>

#### 9.1.1. Perfil

LA UNEA es un instituto universitario creado hace 20 años. Su oferta académica consta de ocho carreras de grado de áreas de administración, economía y ciencias sociales.

La institución realiza sus actividades en dos inmuebles alquilados, uno en la Ciudad de Buenos Aires y otro en una localidad de la provincia de Buenos Aires.

La sede de capital es más grande y cuenta con un edificio de 15 pisos, la localización de provincia tiene otro tipo de distribución que se extiende en dos pisos. En ambas sedes el espacio se reparte en aulas equipadas con televisores, computadoras y wifi, también con laboratorios, biblioteca, oficinas administrativas y salas de reuniones. El personal administrativo cuenta con un espacio para el almuerzo. Los docentes cuentan con una sala de reuniones provista de mesa, sillas y sin otras comodidades adicionales.

Durante el período analizado durante la pandemia, esta infraestructura no fue utilizada por los docentes que trabajaron desde sus domicilios particulares.

Por otro lado, la institución tiene un campus virtual que fue desarrollado previamente al contexto de cambio que impuso el COVID-19. No obstante ello, antes del confinamiento por la pandemia, su uso era solo como complemento de las clases presenciales y de manera opcional.

El desarrollo emprendedor y la responsabilidad social universitaria representan algunas de las características diferenciadoras de la institución en relación a otras organizaciones educativas, tal como queda reflejado en la misión y visión de la institución. La misión de la UNEA es “formar profesionales emprendedores y competentes para liderar proyectos en contextos cambiantes”. Y la visión es “ser una institución referente en la formación de profesionales emprendedores, en alianza con el sector productivo y generadora de conocimiento pertinente al desarrollo económico y social”.

En relación a sus valores, se expresan de la siguiente manera: “el respeto por las personas y por el ambiente; el espíritu crítico y la capacidad de aprendizaje; la conciencia ética y ciudadana; la solidaridad”.

---

<sup>28</sup> La Descripción de la organización se realizó a partir de datos de información secundaria provistas por la organización y del Informe de Evaluación Externa que realizó la CONEAU en 2017 y que tiene carácter público.

El centro de estudios determina seis objetivos prioritarios en el desarrollo de su proyecto institucional:

- Desarrollar acciones integrales de promoción de la calidad educativa institucional.
- Integrar nuevas modalidades y ampliar la oferta académica para el desarrollo de una educación inclusiva y de calidad.
- Consolidar una base para la producción y transferencia del conocimiento al entorno social y productivo.
- Sistematizar mecanismos de capacitación continua del personal docente y no docente, así como su involucramiento en procesos de evaluación individual y colectiva en torno a los propósitos institucionales y sociales.
- Consolidar una estructura de gobierno y gestión para la toma de decisiones con participación de los diferentes estamentos institucionales.
- Promover la sustentabilidad económica del proyecto educativo.

En relación con la gestión institucional, no hay evidencia clara de un plan estratégico comunicado fehacientemente a los diferentes actores institucionales, aunque los empleados entrevistados para esta investigación manifiestan tener conocimiento de los lineamientos generales que se corresponden con sus funciones específicas.

Como parte de estos lineamientos, la UNEA avanza en la incorporación de una nueva modalidad educativa que plantea el cursado de carreras bajo la modalidad de educación a distancia.

Al igual que la mayoría de las instituciones de índole privada, la principal fuente de financiamiento de la UNEA se conforma principalmente por las matrículas y aranceles que abonan los alumnos y también por los ingresos generados a través de actividades de extensión.

El centro de estudios tiene dos áreas de funcionamiento, la administrativa y la académica. Del sector académico dependen los Departamentos de Planificación y Evaluación; Investigación; Extensión y Admisión; Pedagogía; Educación a Distancia y las Direcciones de Carrera. El área administrativa tiene bajo su órbita los Departamentos de Recursos Humanos y Asuntos Legales; Logística; Infraestructura y Mantenimiento; y Sistemas. El personal no docente asciende a un total de 60 empleados.

El gobierno del instituto es ejercido por dos consejos: el Consejo de Administración de la Fundación patrocinante, que interviene en aspectos legales, contables y administrativos por ser quien detenta la personería jurídica; y el Consejo Superior, integrado por representantes de las áreas académicas y administrativa que dan conformidad a la planificación y proyectos que forman parte de la dinámica organizacional. La UNEA no tiene representantes del sector estudiantil en este órgano de gobierno, tampoco del cuerpo docente, aunque esto no es obligatorio en el caso de los institutos privados. No obstante, el equipo de dirección de carreras (quienes también integran el Consejo Superior) ejercen como docentes titulares de asignaturas de grado.

La institución cuenta además con un área de Bienestar Universitario que tiene una oferta anual de actividades culturales, sociales, deportivas y recreativas destinadas principalmente al sector estudiantil. En el período que se investiga, no se evidencian actividades específicas destinadas a mejorar el bienestar docente como se puede identificar en otras instituciones (reintegro de gastos por uso de internet, descuento para hijos en carrera de grado, ayuda para formación, talleres de yoga, entre otras), a excepción del préstamo de computadoras a los docentes que no contaban con tecnología propia en sus hogares, a quienes por pedido previo se les facilitó el equipamiento que había quedado sin uso en las instalaciones de la institución.

La comunicación institucional de UNEA se realiza a través de distintas áreas y canales. En lo que hace a la comunicación externa, existe un equipo de comunicaciones que centraliza esta tarea. La misma se realiza a través de la página web, vía email y en las redes sociales. En lo que refiere a la comunicación interna, los mensajes y su difusión se diversifica entre las distintas áreas en función a las temáticas. El principal canal de comunicación formal es el email, los docentes reciben información permanente sobre las novedades de la institución. Además, hay dos reuniones de claustro anuales en las que el rector y/o vicerrector académico presentan las novedades de la institución y en donde los docentes se reúnen con los directores e interactúan con sus pares. Estas reuniones se continuaron realizando durante la pandemia en un formato virtual. Además, la mayoría de las carreras universitarias tiene grupos de WhatsApp y los directores tienen una comunicación directa y permanente con sus docentes. Por otro lado, todas las autoridades y secretarías de la institución concurren una vez por mes a las reuniones de Consejo Superior; cada secretaría tiene reuniones periódicas con sus equipos de colaboradores y los directores tienen encuentros con las autoridades del área académica.

### **9.1.2. Educación Virtual y a Distancia**

Durante el período analizado en la pandemia (julio 2020 a julio 2021), la UNEA realizó el dictado de todas las asignaturas de las carreras de grado a través de la modalidad de educación virtual.

La institución pudo adaptarse rápidamente a este pasaje gracias a una serie de acciones que se venían realizando previamente para la implementación de un Sistema Institucional de Educación a Distancia denominado SIED.

Estas acciones incluyeron tanto el diseño de un campus virtual renovado, como la capacitación de varios docentes y la implementación previo a la pandemia del dictado de cuatro asignaturas bajo una modalidad semi-presencial (bimodal).

Finalmente, en el año siguiente al período analizado y durante la escritura final de este trabajo (2022), la institución inició un cambio de modalidad de carreras presenciales con un incremento del porcentaje de asignaturas en formato SIED (Sistema Institucional de Educación a Distancia) que implica una menor presencialidad tanto para los docentes como para los alumnos.

### **9.1.3. Alumnos**

La institución cuenta con un estimado de 1300 alumnos. El perfil de estudiantes está compuesto en su mayoría por egresados secundarios, también por personas que iniciaron una carrera universitaria en otras instituciones, o bien, que decidieron estudiar tardíamente. El 70% de los alumnos ingresantes trabaja.

La distribución por género de los alumnos es similar; por ejemplo, en el caso puntual de primer año existe un 3% más de mujeres que de hombres.

Un rasgo distintivo de la institución es el seguimiento personalizado de los estudiantes no sólo por parte del equipo directivo y de las carreras, sino también por parte del equipo pedagógico. Este seguimiento se reforzó aún más durante la pandemia con la formación de un equipo de soporte especialmente creado para dar respuesta a situaciones emergentes.

### **9.1.4. Docentes**

La UNEA cuenta con un cuerpo estimado de 140 docentes de grado, de dedicación no exclusiva. La dedicación del personal docente y sus cargas horarias asignadas para el desarrollo de actividades de docencia, extensión e investigación son:

- Simple: hasta 9 horas de desempeño
- Parcial: de 10 hasta 20 horas de desempeño
- Completa: 21 ó más horas de desempeño.

El equipo docente está conformado por profesores con experiencia académica y con antecedentes profesionales vinculados al área de incumbencia de cada asignatura.

Todos los docentes tienen un contrato en relación de dependencia, con pago según carga horaria, viven en Buenos Aires y tienen un rango etario en su mayoría de más de 40 años.

La institución promueve no sólo la idoneidad de los docentes en el campo disciplinar sino también su compromiso con la misión, principios y valores institucionales.

Los cargos del cuerpo docente se dividen en las siguientes categorías: profesor titular, profesor adjunto, ayudante, visitante, emérito y honorario. El 77% de los docentes tiene un título de grado y el 23% cuenta con título de posgrado.

Los docentes reciben una capacitación continua que se implemente a través de distintas áreas y recursos internos. Desde el área pedagógica se realizan observaciones de clases y se brinda *feed-back* con propuestas de mejora. También existe un Programa interno de Formación Docente con cursos de capacitación en docencia, investigación y extensión, y espacios de actualización científico- disciplinar a cargo de especialistas. También están la capacitación y el asesoramiento en el uso de las TIC's, desarrollados por el Departamento de Educación a Distancia.

Los procedimientos de selección, incorporación y promoción de los profesores se realizan de acuerdo con los lineamientos previstos en el Estatuto y en el Reglamento Docente, donde se definen para cada categoría requisitos de ingreso, funciones, responsabilidades y mecanismos para la promoción docente.

Uno de los requisitos que se destaca es el “perfil humanístico” en la selección de candidatos o -como figura publicado en la web institucional- docentes que “promuevan la adquisición de competencias cálidas entre sus estudiantes”. Esto sucede especialmente con la selección de profesores que dictan clases en los primeros años de las carreras en donde los alumnos requieren de un acompañamiento especial para su adaptación a la vida universitaria.

Los docentes son evaluados en los diferentes momentos de desempeño. En el ingreso a la institución se evalúa la idoneidad pedagógica y disciplinar de cada ingresante que es postulado a un cargo, así como sus antecedentes académicos y profesionales. A lo largo de la cursada, y con la participación del equipo pedagógico, se evalúan las clases y las publicaciones en el campus, mediante el sistema de observaciones de clases y el seguimiento de los contenidos y de las interacciones con los alumnos. También a través de las reuniones

del equipo docente con los directores, quienes también evalúan a los docentes al finalizar la cursada; por último se evalúa el desempeño del docente a través de encuestas de opinión de los alumnos. En algunos casos, los resultados de las evaluaciones docentes se notifican a los profesores por escrito.

El sistema de instrumentos de evaluación se denominan fichas: de autoevaluación docente, de opinión de los alumnos, de evaluación de la calidad docente a cargo del Director de carrera, de observaciones de clases y de antecedentes académicos de los profesores (que los mismos actualizan en forma periódica), de evaluación de los docentes hacia distintas áreas de la institución (dentro de un plan de mejora continua vigente).

La institución posee un modelo de evaluación de 360°, lo que implica una evaluación de superiores hacia subordinados y viceversa. Esto es, no sólo los docentes son evaluados, sino que ellos mismos evalúan al personal de otras áreas de la institución con el diferencial que esta evaluación no tiene el nivel de profundidad y repetición que se evidencia en el caso de los docentes.

## 9.2. Experiencias del Empleado Exitosas

Los ejemplos más destacados de empresas exitosas en la gestión de la experiencia del empleado surgen particularmente del análisis de las grandes empresas.

Es el caso de la investigación realizada por Jacob Morgan que creó un Índice de Experiencia al empleado con el que clasifica a 252 organizaciones de todo el mundo y que permita que cada organización puede realizar su propia medición basada en este índice. Los tres primeros lugares en este ranking, de acuerdo a la investigación realizada en el 2017, los ocupan: Facebook en el puesto uno, le sigue Google en el puesto dos y Apple en tercer lugar

29

Morgan establece diferentes categorías para definir la experiencia del empleado en las organizaciones según niveles de madurez. Para ello, el autor aplica los criterios establecidos en cada uno de los entornos (físico, cultural y tecnológico) y distingue 9 tipos de organizaciones

- Sin Experiencia: debilidad en los tres entornos.

---

<sup>29</sup> Fuente: The employee experience index, <https://thefutureorganization.com/employee-experience-index/>

- Tecnológicamente emergente: débil en los entornos cultural y físico; buenas en el entorno tecnológico.
- Físicamente emergente: débil en los entornos cultura y tecnológico; buenas en el entorno físico.
- Culturalmente emergente: buenas en el entorno cultural; débil en los entornos tecnológico y físico.
- Habilitada: buenas en el entorno cultural y físico; débil en el entorno tecnológico.
- Empoderada: buenas en el entorno cultural y tecnológico; débil en el entorno físico.
- Comprometida: buenas en el entorno cultural y físico; débil en el entorno tecnológico
- Pre-Experiencial: buenas en los tres entornos.
- Experiencial: excelente en los tres entornos.

De 252 organizaciones investigadas, Morgan determinó que el 60% de estas organizaciones son “Sin Experiencia”, “Culturalmente Emergentes” y “Pre-experienciales” y sólo un 6% tienen un nivel de madurez que permite que sean categorizadas como “Experienciales”.

De la investigación de Morgan, surge que Facebook, Google y Apple son tres ejemplos de empresas Experienciales (excelentes en los tres entornos).

Dado que, durante el período analizado de pandemia, los docentes se vincularon de manera muy limitada con dos de los tres entornos que utiliza Morgan para definir la experiencia del empleado (tecnología e infraestructura), este modelo de análisis no fue utilizado para la investigación en UNEA.

Luego, en el año 2018, España realizó el mencionado primer estudio a nivel nacional denominado BEX, Barómetro de Experiencia de Empleado, donde se analizaron 13 sectores diferentes (Barometroex, 2018) que mostraron que la mejor experiencia del empleado se evidenciaba en el sector bancario.

Una investigación más reciente de la Experiencia de Empleado, realizada en el año 2021 por la empresa Bain & Company junto con la Asociación DEC<sup>30</sup>, señala que los sectores en España con mejores experiencias de empleado son los de Transporte, Energía y Formación con un eNPS superior al 33%. El más alto es del sector de transporte que tiene un eNPS del 36%.

---

<sup>30</sup> I Informe de la experiencia del empleado 2021 publicado por BAIN y DEC.

Este primer informe sobre la experiencia del empleado en 15 de los principales sectores de actividad señala que en total hay más promotores que detractores. Una de las conclusiones de la investigación respecto a este último dato es que la gestión de la Experiencia de Empleado ha aumentado en la mayoría de los sectores en los últimos 5 años.

Adicionalmente, en el análisis del nivel de satisfacción de los trabajadores españoles en sus organizaciones surge que el salario, la seguridad y el ambiente laboral son los factores más importantes para una buena experiencia del empleado. Sin embargo, en el informe se señala que estos tres son elementos considerados como básicos y que es necesario complementarlos con beneficios adicionales y otros aspectos más subjetivos.

Otro dato interesante que surge del informe es que los empleados con menos de dos años de antigüedad son más críticos de las organizaciones que el resto de los integrantes, lo que remarca la necesidad de priorizar el esfuerzo en el ingreso de los empleados a las empresas para asegurar su continuidad.

### **9.3. Análisis de Resultados**

Los resultados hallados en la investigación que se realizó en UNEA buscan dar respuesta a dos de los objetivos específicos de esta investigación: describir la gestión de la experiencia del empleado docente en la institución e identificar las etapas claves en la interacción del docente de grado con la institución educativa.

En el análisis de la información cuantitativa se definió agrupar las respuestas en función a su nivel de favorabilidad y desfavorabilidad, donde:

- Favorabilidad = Bueno + Muy Bueno / Totalmente de acuerdo + De acuerdo / Respuesta “SI”
- Des-favorabilidad = Malo + Regular / En desacuerdo + Totalmente en desacuerdo / Respuesta “NO”.

Acorde con las preguntas abiertas, se procedió a estructurar la información de acuerdo con categorías, palabras/frases clave y porcentajes.

#### **9.3.1. Niveles de la Matriz**

##### **9.3.1.1. Nivel: Necesidades Básicas**

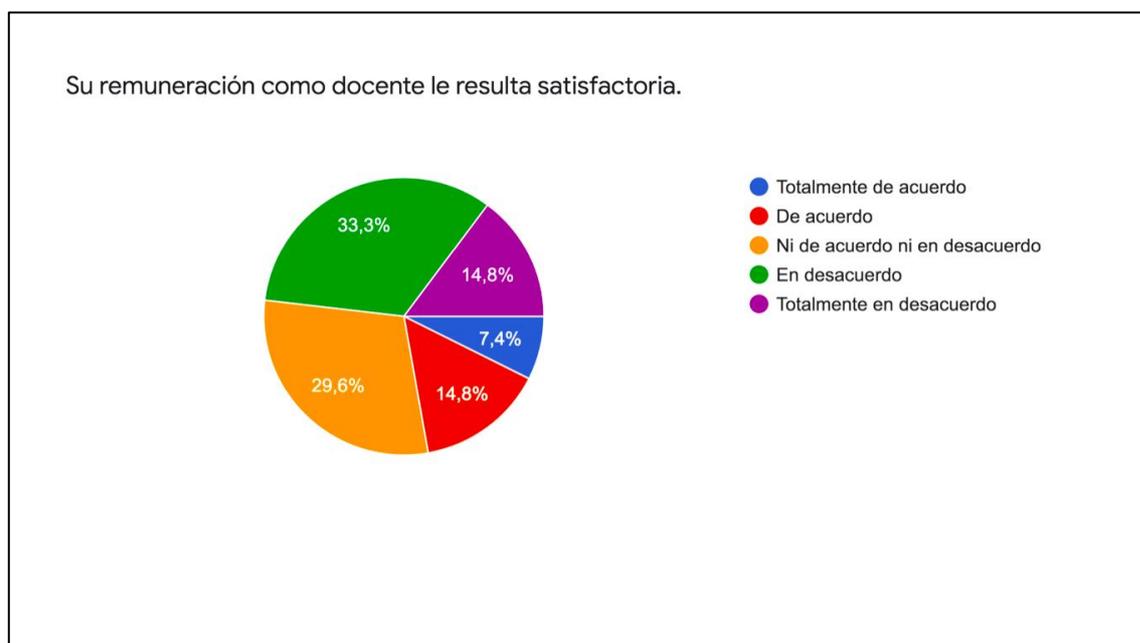
El nivel “necesidades básicas” incluye el salario y los beneficios, la estabilidad, los retos, la flexibilidad y autonomía.

Los resultados de este nivel pueden verse en las *Gráficas 1 y 2* y en la *Tabla 1*.

Análisis cuantitativo:

En relación con la variable Remuneración (Gráfica 1), teniendo en cuenta que el 48,1% de los docentes manifestó que el salario que percibe no es satisfactorio, mientras que el 22,2% lo percibe satisfactorio, podemos deducir que los docentes de la institución objeto de estudio consideran que su salario resulta un aspecto desfavorable.

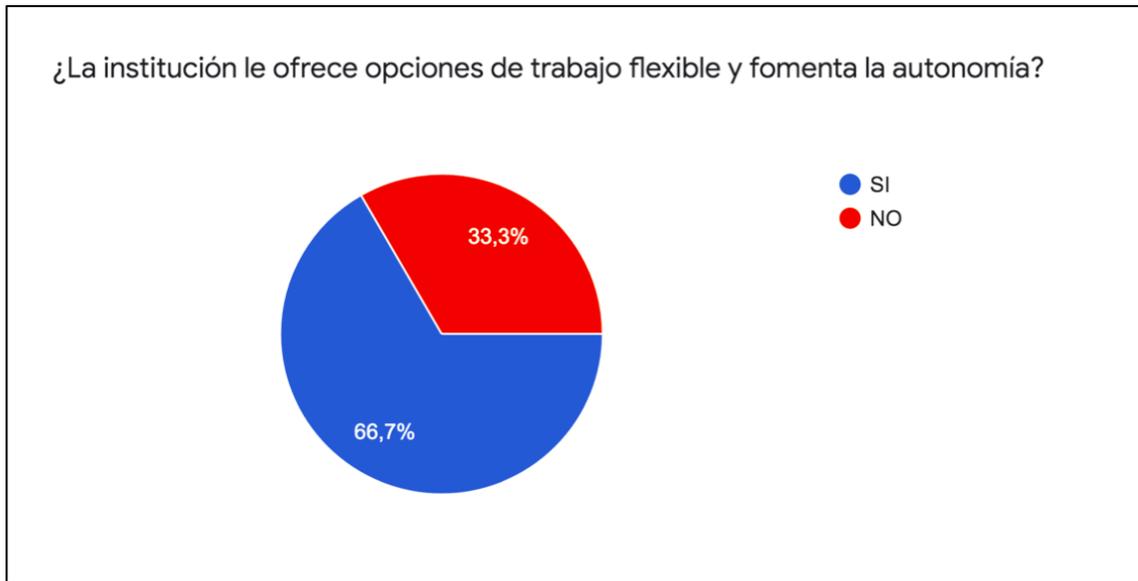
**Gráfica 1 - Remuneración**



Fuente: elaboración propia a partir del resultado de las encuestas.

Con relación a la variable *flexibilidad y autonomía* (Gráfica 2), teniendo en cuenta que el 66,7% de los docentes expresa que puede trabajar con flexibilidad y autonomía mientras que un 33,3% considera lo contrario, podemos deducir que los docentes consideran que en la UNEA la flexibilidad y la autonomía son aspectos que resultan favorables.

## Gráfica 2 – Flexibilidad y autonomía



Fuente: elaboración propia a partir del resultado de las encuestas.

### Análisis cualitativo:

Para poder profundizar sobre las necesidades básicas de los docentes en la institución que es objeto de estudio, en las entrevistas se indagó sobre las motivaciones en la *Elección Laboral* (Tabla 1). Como se visualiza en esta tabla, el *Clima laboral* es el principal motivo por el cual los docentes eligen dar clases en UNEA. El clima laboral implica un tipo de relación personalizada con un trato cercano, de diálogo abierto y calidez en el vínculo.

Algunas de las expresiones que surgieron fueron “no sos un número”; también que “hay una relación cercana tanto con los alumnos como con autoridades y docentes”; o bien, que “desde el primer contacto existió un trato cálido”.

En segundo lugar, los docentes señalan que el *Tamaño* de la institución es un aspecto favorable. Para ellos, al ser una institución pequeña “hay una respuesta inmediata frente a los problemas” y que “los conflictos están cerca y también las soluciones”.

Otros aspectos, enumerados en términos de importancia y que fueron destacados como positivos son: la *libertad*, la *oportunidad*, la *orientación a negocios* y el *emprendedorismo*, y la *proximidad*.

**Tabla 1**

*Elección laboral*

*¿Por qué elige institución para trabajar?*

<b>Nº en orden de importancia</b>	<b>Categorías</b>	<b>Palabras Clave</b>	<b>%</b>
1	Clima laboral	- Trato personalizado - Diálogo abierto - Calidez	42,42
2	Tamaño	- Institución Boutique - Acompañamiento institucional - Rapidez en las resoluciones - Nivel organizativo	21,21
3	Libertad	- Libertad para trabajar y dictar clases - Autonomía	15,15
4	Oportunidad	- Primera experiencia docente - Oportunidad de crecimiento	9
5	Orientación a Negocios y Emprendedorismo	- Asignaturas de Negocios - Orientación emprendedora - Diversidad de carreras	9
6	Proximidad	- Cercanía al hogar	6

Fuente: elaboración propia a partir del resultado de las entrevistas.

**9.3.1.2. Nivel: Facilidad y esfuerzo**

El nivel “facilidad y esfuerzo” incluye los recursos, procesos, procedimientos, las prácticas, la tecnología y la infraestructura para realizar un trabajo.

Los resultados de este nivel pueden verse en las *Gráficas 3 a 5*.

Análisis cuantitativo:

Con referencia a la variable *Facilidad* (Gráfica 3), teniendo en cuenta que el 81,4% de los docentes de UNEA manifiesta que es fácil desarrollar sus tareas en la institución y ninguno de los docentes manifiesta lo opuesto, podemos deducir que los docentes consideran que el nivel de facilidad/dificultad es un aspecto que resulta favorable.

### Gráfica 3 – Facilidad



Fuente: elaboración propia a partir del resultado de las encuestas.

En relación con la variable *Rapidez y Eficiencia* (Gráfica 4), los resultados son favorables, el 62,9% de los docentes de UNEA considera que puede trabajar de manera rápida y eficiente y una minoría que representa el 18,5% está en desacuerdo.

### Gráfica 4 – Rapidez y Eficiencia



Fuente: elaboración propia a partir del resultado de las encuestas.

Con referencia a la variable *Tecnología* (Gráfica 5), teniendo en cuenta que el 77,8% de los docentes expresa que la tecnología no está alineada con sus necesidades como empleado y un

22,2% considera lo contrario, podemos distinguir que los docentes consideran que la tecnología utilizada no es un aspecto que resulta favorable.

### Gráfica 5 – Tecnología



Fuente: elaboración propia a partir del resultado de las encuestas.

#### 9.3.1.3 Nivel: Placer, Bienestar y Cultura

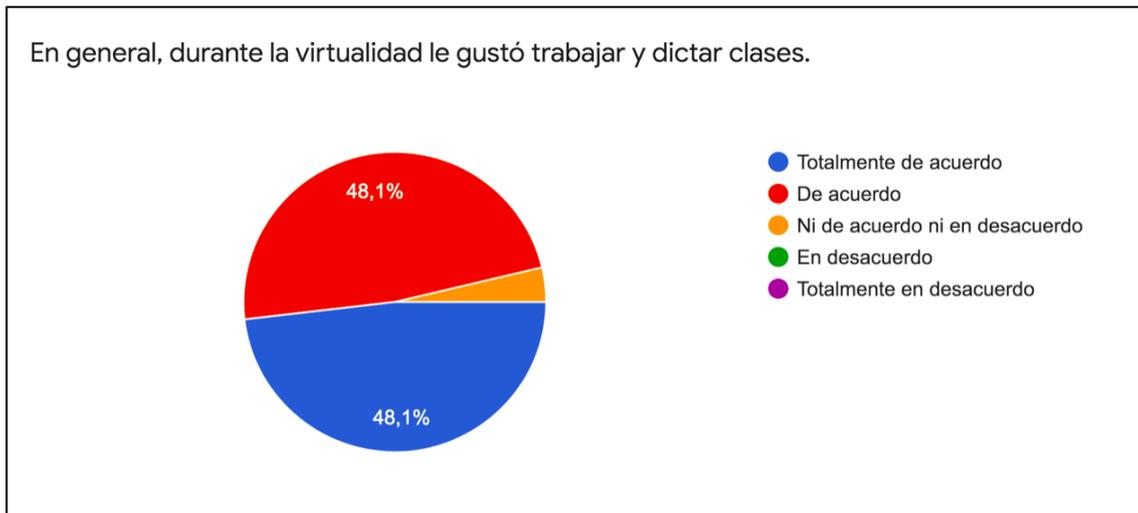
El nivel “placer, bienestar y cultura” incluye necesidades emocionales, sociales y culturales como la satisfacción, el trato, el reconocimiento, los vínculos, la comunicación y la diversidad.

Los resultados de este nivel pueden verse en las *Gráficas 6 a 13* y en las *Tablas 2 a 4*.

#### Análisis cuantitativo:

En relación con la variable *Satisfacción* (Gráfica 6), los resultados son favorables, al 96,2% de los docentes de UNEA les gusta dar clases virtuales (considerando especialmente el período analizado durante la pandemia). No se visualizan respuestas desfavorables, 3,8% de los docentes respondió no estar “ni de acuerdo ni en desacuerdo”.

## Gráfica 6 – Satisfacción en la virtualidad



Fuente: elaboración propia a partir del resultado de las encuestas.

### Análisis cualitativo:

Cuando se les consultó a los docentes objeto de estudio qué es lo que más les gusta de dar clases en la institución (Tabla 2), en primer lugar, señalan la libertad (libertad de cátedra y autonomía); en segundo lugar, los docentes mencionan la relación con los alumnos (el trato cercano, la contribución docente al progreso de sus estudiantes y la diversidad de perfiles). Como menciona un docente: “tiene que haber pasión por enseñar porque económicamente no hacés diferencia”.

**Tabla 2**

### *Satisfacción*

*¿Qué es lo que más le gusta de dar clases en la institución?*

Nº en orden de importancia	Categorías	Palabras Clave	%
1	Libertad	- Elección de contenidos - Elección de modalidades - Trato respetuoso hacia el saber docente	35,29
2	Relación con los alumnos	- Trato personalizado (por comisiones pequeñas) - Sumar al desarrollo profesional - Diversidad de la población estudiantil	26,47
3	Aprendizaje	- Experiencia de los alumnos	14,70

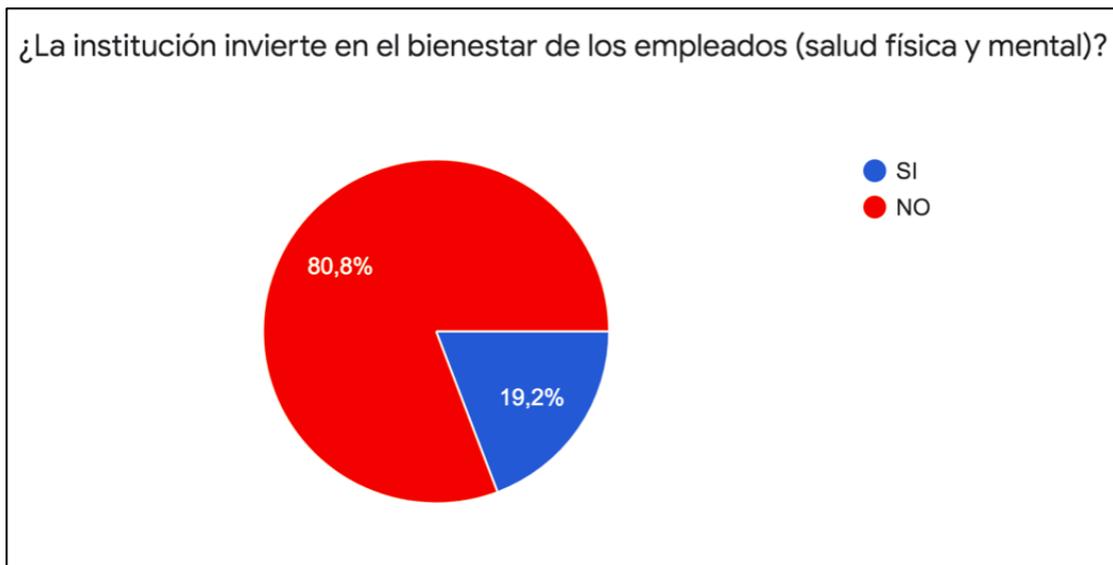
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actualización permanente</li> <li>- Acompañamiento de la UNEA</li> <li>- Crecimiento Profesional</li> </ul>	
4	Temática de la asignatura	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programa de la Asignatura</li> <li>- Integración teoría y práctica</li> </ul>	11,76
5	Comisiones pequeñas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diferencial con otras instituciones</li> </ul>	5,88
6	Otras	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cercanía</li> <li>- Placer por enseñar</li> </ul>	5,88

Fuente: elaboración propia a partir del resultado de las entrevistas.

#### Análisis cuantitativo:

En relación a la variable *Bienestar* (Gráfica 7), los resultados son desfavorables, el 80.8% de los docentes de UNEA considera que la institución no invierte en el bienestar de los empleados (salud física y mental), y el 19,2% considera lo contrario

#### **Gráfica 7 – Bienestar**



Fuente: elaboración propia a partir del resultado de las encuestas.

#### Análisis cualitativo:

Para ampliar el entendimiento sobre el Bienestar de los docentes, en las entrevistas se les preguntó qué acciones realiza la institución para mejorar el bienestar y también qué acciones deberían ser incorporadas (Tabla 3).

Como resultado del análisis surge que la mayoría de los docentes no puede identificar acciones puntuales. En dichos de uno de los docentes: “la institución realiza acciones que considera pueden ser positivas, pero no se adaptan a la realidad del docente”.

Entre quienes identificaron acciones, surgen aspectos diversos y no representativos donde como expresa un docente queda de manifiesto que “se nota que hay preocupación y búsqueda por ayudar”. Asimismo, los docentes señalaron distintas acciones a incorporar.

**Tabla 3**

*Acciones para el Bienestar*

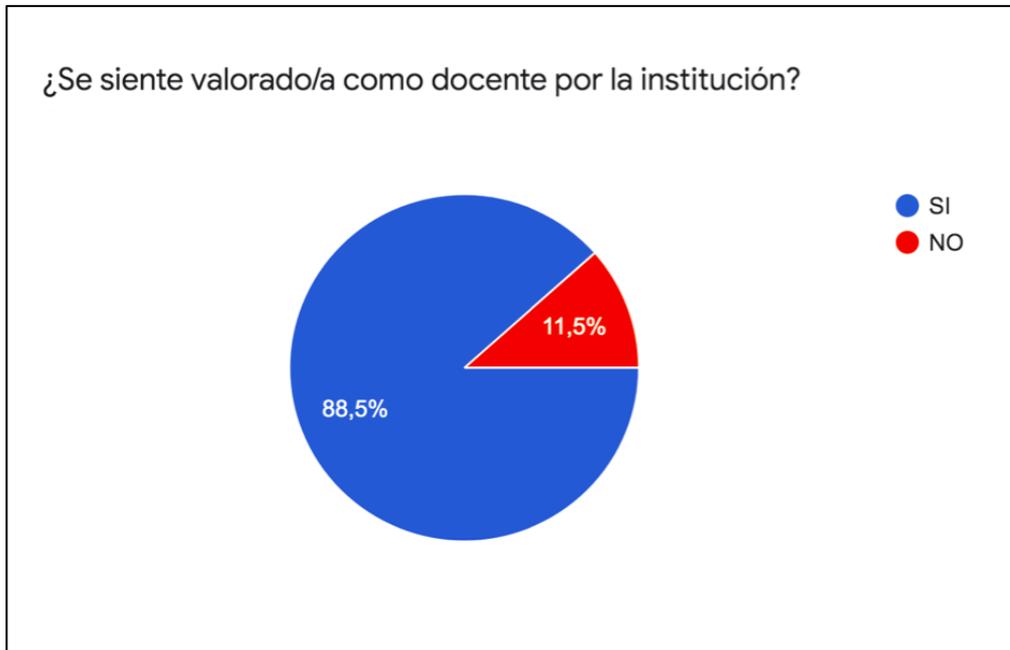
<b>Acciones de Bienestar que realiza la institución</b>	<b>Acciones de Bienestar que deberían ser incorporadas según los docentes</b>
Capacitación general, pago a término, acompañamiento de autoridades y equipo pedagógico, resolución veloz de consultas y problemas, gestión académica organizada, promoción del buen clima laboral, diálogo abierto y cordialidad, libertad de cátedra.	Propuestas personalizadas por docente y carrera, mejores recursos tecnológicos, mayor equilibrio entre lo que se pide y da, espacios para trabajar más cómodo en el formato presencial, <i>feed-back</i> de las evaluaciones docentes.

Fuente: elaboración propia a partir del resultado de las entrevistas.

Análisis cuantitativo:

Frente a la variable *Valoración* (Gráfica 8), los resultados son favorables, el 88,5% de los docentes de UNEA respondió que se siente valorado/a como docentes por la institución mientras que un 11,5% manifestó lo opuesto.

## Gráfica 8 – Valoración



Fuente: elaboración propia a partir del resultado de las encuestas.

### Análisis cualitativo:

Para ampliar el entendimiento sobre la Valoración, se les consultó a los docentes de UNEA sobre ocasiones puntuales donde se hayan sentido valorados o reconocidos (Tabla 4). Aquí los docentes comentan que los momentos de reconocimiento son, en primer lugar, por parte de los alumnos. En segundo lugar, a partir de un ascenso o incremento en las comisiones que se dictan. Otros momentos que los docentes mencionan como destacados son a partir del reconocimiento del área pedagógica que observa y brinda *feed-back* de las clases, y con el reconocimiento y agradecimiento de los directores de carrera.

### **Tabla 4**

#### *Valoración y Reconocimiento*

*¿Me podría contar alguna ocasión donde se sintió reconocido por su trabajo?*

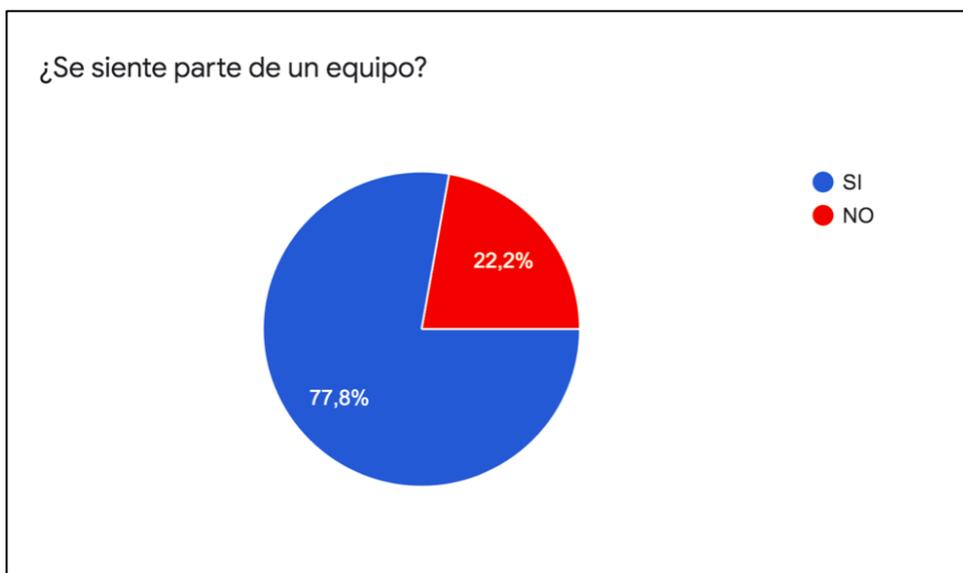
N° en orden de importancia	Categorías	Palabras Clave	%
1	Reconocimiento alumnos	- Devolución - Agradecimiento	25
2	Ascenso y convocatoria	- Nombramiento/Ascenso - Convocatoria en más asignaturas	25
3	Reconocimiento área pedagógica	- Feed-back clases - Felicitación	19,4
4	Reconocimiento Líder	- Felicitación - Agradecimiento	19,4
5	Publicaciones	- Mención en notas y publicaciones	5,5
6	Otras	- Capacitaciones - Escucha	5,5

Fuente: elaboración propia a partir del resultado de las entrevistas.

#### Análisis cuantitativo:

En materia de *Equipo* (Gráfica 9), los resultados de la variable son favorables, el 77,8% responde que se siente parte de un equipo mientras que un 22,2% manifestó lo contrario.

#### **Gráfica 9 – Equipo**



Fuente: elaboración propia a partir del resultado de las encuestas.

Respecto a la variable *Comunicación* (Gráfica 10), los resultados son positivos, el 70,3% de los docentes considera que la comunicación es abierta y honesta. No se visualizan

respuestas desfavorables, el 25,9% responde no estar "ni de acuerdo ni en desacuerdo".

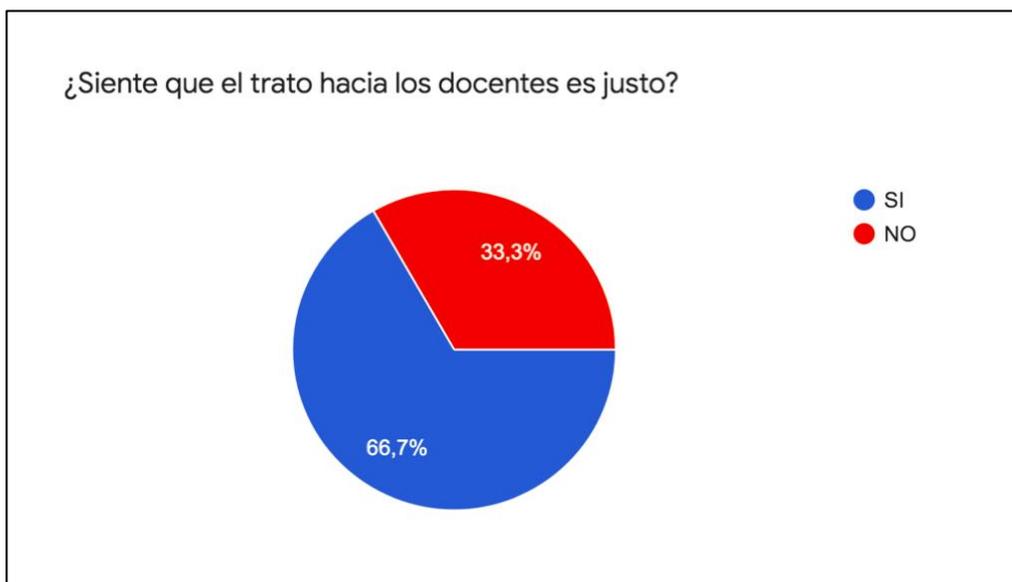
### Gráfica 10– Comunicación



Fuente: elaboración propia a partir del resultado de las encuestas.

Con relación a la variable *Trato* (Gráfica 11), los resultados son favorables, el 66,7% de los docentes de UNEA siente que el trato que recibe es justo, mientras que un 33,3% respondió de manera desfavorable.

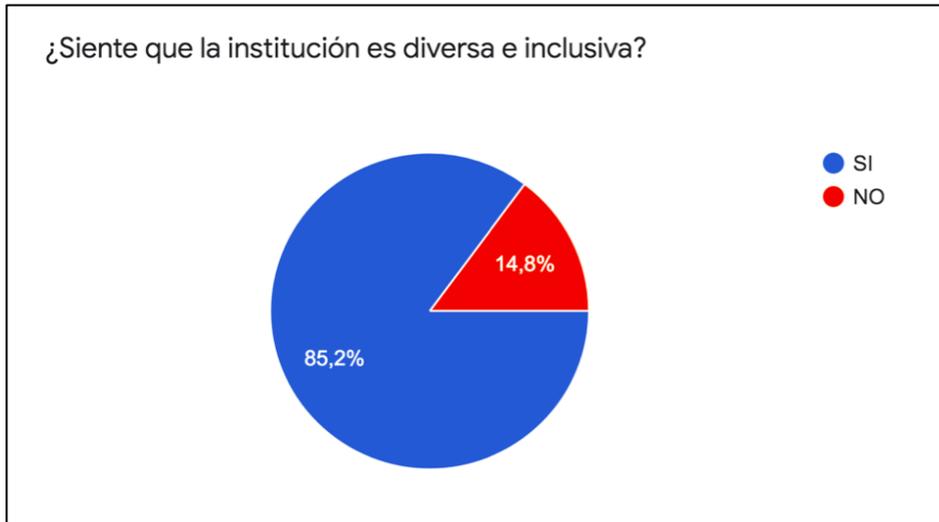
### Gráfica 11 – Trato



Fuente: elaboración propia a partir del resultado de las encuestas.

En materia de *Diversidad* (Gráfica 12), los resultados de la variable son favorables, el 85,2% de los docentes siente que la institución es diversa e inclusiva mientras que el 14,8% respondió de manera desfavorable.

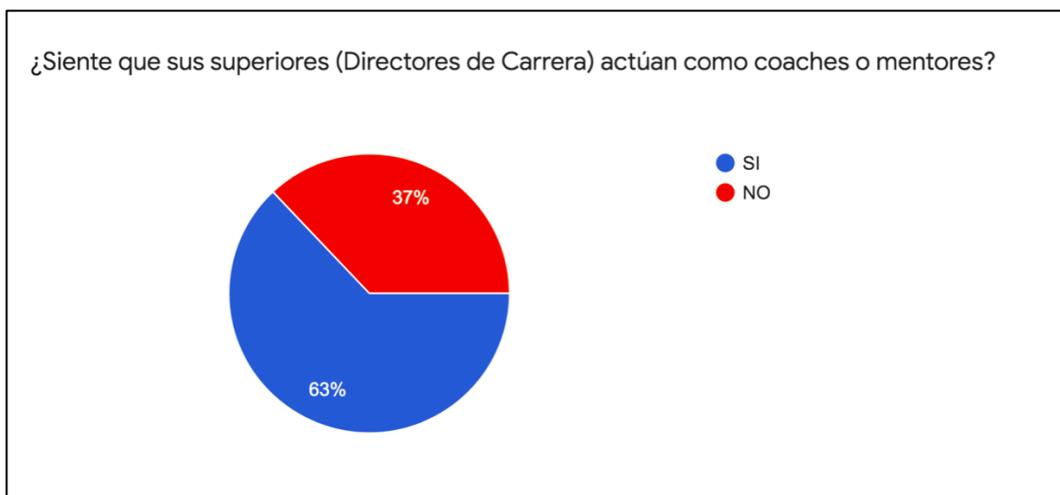
**Gráfica 12 – Diversidad**



Fuente: elaboración propia a partir del resultado de las encuestas.

Por lo que se refiere a la variable *Liderazgo* (Gráfica 13), los resultados son favorables, el 63% de los docentes de UNEA considera que sus superiores directos actúan como *coaches* o mentores, mientras que el 37% responde de manera desfavorable.

**Gráfica 13 – Liderazgo**



Fuente: elaboración propia a partir del resultado de las encuestas.

### 9.3.1.4. Nivel: Compromiso y Lealtad

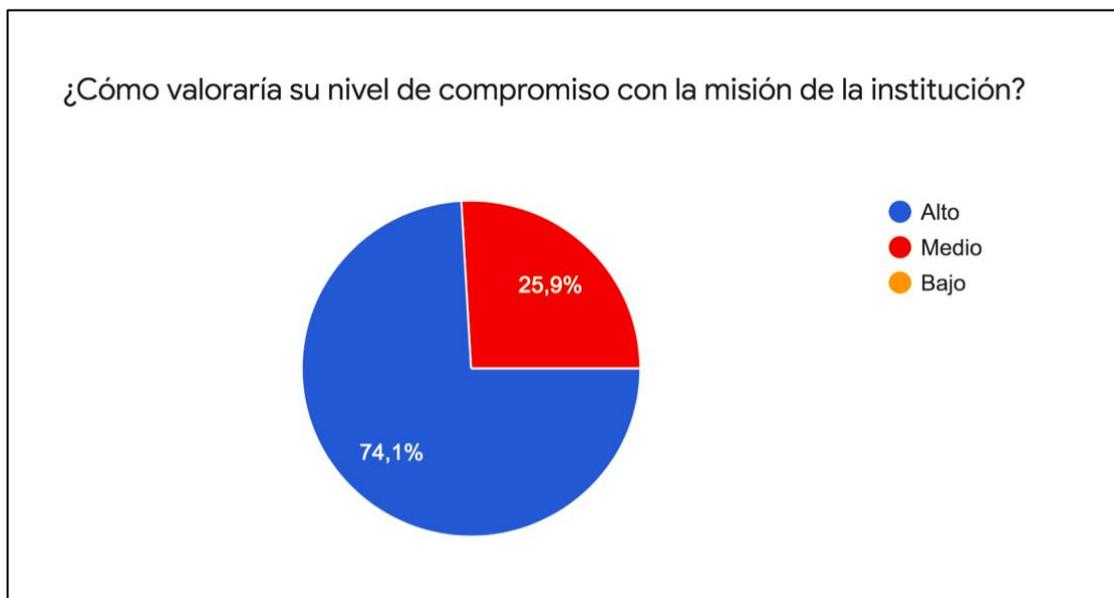
El nivel “compromiso y la lealtad” incluye el orgullo, la pertenencia y el propósito.

Los resultados de este nivel pueden verse en las *Gráficas 14 y 15*, y en la *Tabla 5*.

#### Análisis cuantitativo:

Cuando se les pregunta a los docentes su grado de *Compromiso* con la misión de UNEA (Gráfica 14), los resultados son favorables, el 74,1% responde que es “alto”, el 25,9% que es “medio” y ningún docente responde que es bajo.

**Gráfica 14 – Compromiso**



Fuente: elaboración propia a partir del resultado de las encuestas.

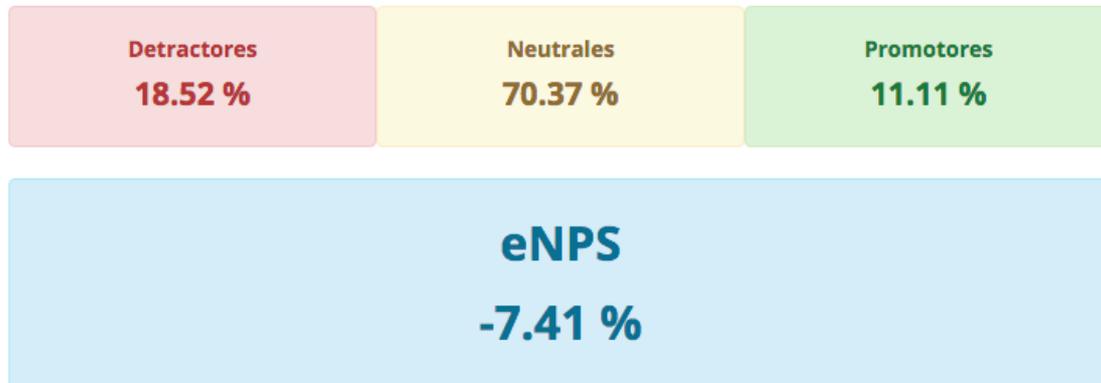
Por otro lado, el resultado final de la métrica *eNPS* (Gráfica 15) que mide satisfacción, compromiso y lealtad. se encuentra en números negativos,  $eNPS = (- 7,41\%)$ .

Para medir el *eNPS* utilizamos la fórmula de cálculo original que calcula la lealtad hacia una organización restando el número de detractores de los promotores.

A partir de los resultados del análisis del *eNPS* se puede afirmar que en las institución educativa hay más detractores que promotores.

## Gráfica 15 – eNPS

*¿Qué tan probable es que le recomiende a un colega o amigo trabajar como docente en la institución?*



Fuente: elaboración propia a partir del resultado de las encuestas.

### Análisis cualitativo:

Cuando se les consultó a los docentes si recuerden alguna ocasión en la que sintieron orgullo por forma parte de la institución (Tabla 5), la mayoría de los docentes menciona hechos que hacen al relacionamiento con los alumnos: el orgullo de dar clase, el aprendizaje y agradecimiento de los alumnos, el acto de la entrega de la tesis final. Luego, el poder participar y ser mencionados en publicaciones científicas, periodísticas y eventos internacionales. Así como el poder participar de programas de acción comunitaria y emprendedorismo, que brindan oportunidades para las personas y son una gran vivencia para los alumnos.

**Tabla 5**

### *Orgullo Institucional*

*Me podría compartir alguna ocasión donde sintió orgullo por ser parte de esta institución.*

Nº en orden de importancia	Categorías	Palabras Clave	%
1	Relacionamiento con alumnos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Orgullo de dar clase</li> <li>- Progreso de los alumnos durante la carrera</li> <li>- Agradecimiento de alumnos</li> </ul>	31
2	Programas de acción comunitaria y	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vivencia para alumnos</li> <li>- Aporte desde la carrera</li> </ul>	24,13

	empreendedorismo	- Asistencia Oportunidades para las personas	
3	Publicaciones y Eventos Internacionales	- Científicas - Periodísticas - Presencia en eventos	24,13
4	Otros	- Crecimiento de la marca institucional - Contención de la institución hacia docentes/alumnos - Diseño de contenidos a distancia	13,79
5	No identifico ninguna ocasión en particular		6,89

Fuente: elaboración propia a partir del resultado de las entrevistas.

### 9.3.1.5. Nivel: Mejores y Peores Experiencias

El nivel “Mejores y Peores Experiencias” incluye las mejores y peores vivencias de los docentes como empleados de la institución; también, las oportunidades de mejora.

Los resultados de este nivel pueden verse en las *Tablas 6 a 9*.

#### Análisis cualitativo:

Al consultarles a los docentes qué implica tener una buena experiencia (Tabla 6), el primer concepto que aparece es el clima laboral (diálogo, cumplimiento del contrato psicológico y el trato personalizado), los docentes expresaron “sentirse como en casa”, “que todos te saluden”. En segundo lugar, una gestión académica organizada, rápida y eficiente (solución de problemas ágil y eficiente, anticipación, herramientas, infraestructura, tecnología, proceso estandarizados y acompañamiento). En tercer lugar, está el reconocimiento al desempeño y del rol docente. En cuarto lugar, la libertad. El salario, ocupa un quinto lugar, lejos de las principales prioridades. En efecto, los docentes comentan que la cantidad de horas que dedican a la docencia en UNEA no es significativa en sus jornadas laborales.

#### **Tabla 6**

##### *Buena Experiencia Docente*

*¿Qué significa para usted tener una buena experiencia como empleado docente?*

<b>Nº en orden de importancia</b>	<b>Categorías</b>	<b>Palabras Clave</b>	<b>%</b>
-----------------------------------	-------------------	-----------------------	----------

1	Clima laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación y diálogo fluido</li> <li>• Equilibrio entre dar y recibir</li> <li>• Trato personalizado</li> </ul>	26,31
2	Gestión académica organizada, rápida y eficiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rápida resolución de problemas y anticipación a conflictos</li> <li>• Infraestructura, herramientas y tecnología</li> <li>• Procesos estandarizados</li> <li>• Acompañamiento</li> </ul>	18,42
3	Reconocimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Del desempeño</li> <li>• Rol Docente</li> </ul>	15,78
4	Libertad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Libertad de cátedra</li> <li>• Respeto por las decisiones docentes</li> </ul>	13,15
5	Salario	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compensación económica</li> <li>• Pago en tiempo y forma</li> </ul>	13,15
6	Estabilidad y capacitación permanente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Continuidad en el cargo</li> <li>• Formación continua</li> </ul>	7,89
7	Disfrutar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De la enseñanza</li> <li>• De la pertenencia</li> </ul>	5,26

Fuente: elaboración propia a partir del resultado de las entrevistas.

Por otro lado, cuando se les consulto a los docentes cuál fue su mejor experiencia como empleado docente en la institución UNEA (Tabla 7), la mayoría no pudo identificar una experiencia en particular. Las experiencias que surgieron como más reconocibles fueron instancias en clase donde los alumnos reconocieron la laboral docente y agradecieron por la misma. Luego, en la colaboración de proyectos de acción comunitaria y nombramientos como titular. Algunos docentes mencionaron distintas experiencias muy positivas al recibir *feedback* del área pedagógica o cuando publicaron un artículo de investigación.

### Tabla 7 – Mejor Experiencia Docente

*Me podría contar cuál fue su mejor experiencia como empleado docente.*

Nº en orden	Categorías	Frases Clave	%
-------------	------------	--------------	---

de importancia			
1	No identifico una experiencia en particular		51,85
2	Reconocimiento del alumno	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Cuando los alumnos me agradecen al final del curso”</li> <li>• “Cuando recibo <i>feed-back</i> de los alumnos”</li> </ul>	18,51
3	Proyecto Acción Comunitaria y RSU	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Cuando realicé un proyecto para una fundación”</li> </ul>	11,11
4	Otros	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Cuando publiqué un artículo”</li> <li>• “Cuando el equipo pedagógico me dio un <i>feed-back</i> súper positivo”</li> </ul>	11,11
5	Titularidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Cuando me nombraron titular”</li> </ul>	7,40

Fuente: elaboración propia a partir del resultado de las entrevistas.

Cuando se les consulto a los docentes cuál fue su peor experiencia como docente en la institución (Tabla 8), el primer aspecto que surgió es la sensación que se prioriza los requerimientos del alumnado: “frente al reclamo de un alumno se prioriza al alumno como cliente y no al docente”. Luego, el esfuerzo que implican los cambios y la sobreinformación. En tercer lugar, la sensación de falta de cumplimiento del denominado “contrato psicológico”. También la idea que no se exige a todos por igual y que hay una falta de escucha en algunas áreas de soporte.

### Tabla 8 – Peor Experiencia Docente

*Me podría contar cuál fue su peor experiencia como empleado docente.*

Nº en orden de importancia	Categorías	Frases Clave	%
1	Prioridad del alumno sobre el docente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Tensión con los alumnos que saben que si reclaman los priorizan frente al docente”</li> <li>• “Una alumna amenazó con irse de la facultad por mi exigencia y luego el director me cuestionó”</li> <li>• “Un alumno me faltó el respeto y no me sentí apoyada por la institución”</li> </ul>	29,62
2	Esfuerzo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Los cambios permanentes en el campus y en la modalidad de clases”</li> <li>• “Demasiados mails para leer”</li> <li>• “Hay dobles directivas y uno no sabe para donde ir”</li> </ul>	25,92

3	Contrato psicológico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Hay una desproporción entre lo que se pide y se brinda”</li> <li>• “Hay una sobrexigencia no remunerada”</li> <li>• “Hay una falta de apoyo frente a las exigencias”</li> </ul>	25,92
4	Igualdad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “No se exige a todos los docentes por igual”</li> <li>• “Hay una falta de respuesta de algunos docentes”</li> </ul>	11,11
5	Escucha y empatía	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “El área administrativa no resuelve como debería”</li> <li>• “Hay una evaluación permanente hacia el docente, pero no hay un encuentro puntual para dar <i>feed-back</i>, y se envían pedidos de cambio por mail”</li> </ul>	7,40

Fuente: elaboración propia a partir del resultado de las entrevistas.

Con relación a las propuestas de mejora de la experiencia docente (Tabla 9), el principal tema que surgió fue en relación con la gestión de la comunicación interna. Los docentes comentan que necesitan recibir una menor cantidad de mails y de mayor simplicidad. También que la comunicación no sólo sea vertical sino transversal y alinear los contenidos que reciben alumnos y docentes. Algunos docentes también comentaron que falta recibir más información sobre temas como los resultados de la encuesta docente o el detalle del salario que se percibe. El segundo tema que surge es una necesidad de mejorar la remuneración y la facilidad para desempeñarse.

**Tabla 9**

*Propuesta para mejorar la experiencia.*

*¿Si tuviera que hacer una propuesta para mejorar la experiencia como empleado, cuál sería?*

N° en orden de importancia	Categorías	Palabras Clave	%
1	Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Simplificar la comunicación (menos, es más)</li> <li>• Mejorar la comunicación ascendente (desde los docentes hacia las autoridades y horizontal entre docentes)</li> <li>• Más información sobre el perfil de los alumnos</li> <li>• Alinear comunicación que recibe alumnos y docentes</li> </ul>	19,51
2	Remuneración	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocimiento Remunerativo</li> </ul>	17,07

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salario competitivo</li> </ul>	
3	Acompañamiento y Facilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer el rol de las áreas de soporte (recursos humanos y de Bedelía)</li> <li>• Incorporar más tutoriales en video</li> <li>• Mejorar la inducción e ingreso</li> <li>• Trabajar en la diversidad (perfil docente y perfil de la carrera)</li> </ul>	17,07
4	Socialización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar propuesta claustro docente</li> <li>• Mayor intercambio docente</li> <li>• Mejorar trabajo en equipo</li> </ul>	12,19
5	Beneficios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Becas e incentivos</li> <li>• Estacionamiento</li> </ul>	12,19
6	Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Espacio de intercambio y ocio</li> <li>• Que las instalaciones sean más operativas</li> </ul>	7,31
7	Contrato psicológico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equilibrio entre lo que se pide y se da</li> <li>• Indicadores estandarizados sobre cómo se evalúa al docente</li> </ul>	7,31
8	Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Herramientas innovadoras</li> <li>• Equipamiento en aula</li> <li>• Actualización tecnológica</li> </ul>	7,31

Fuente: elaboración propia a partir del resultado de las entrevistas.

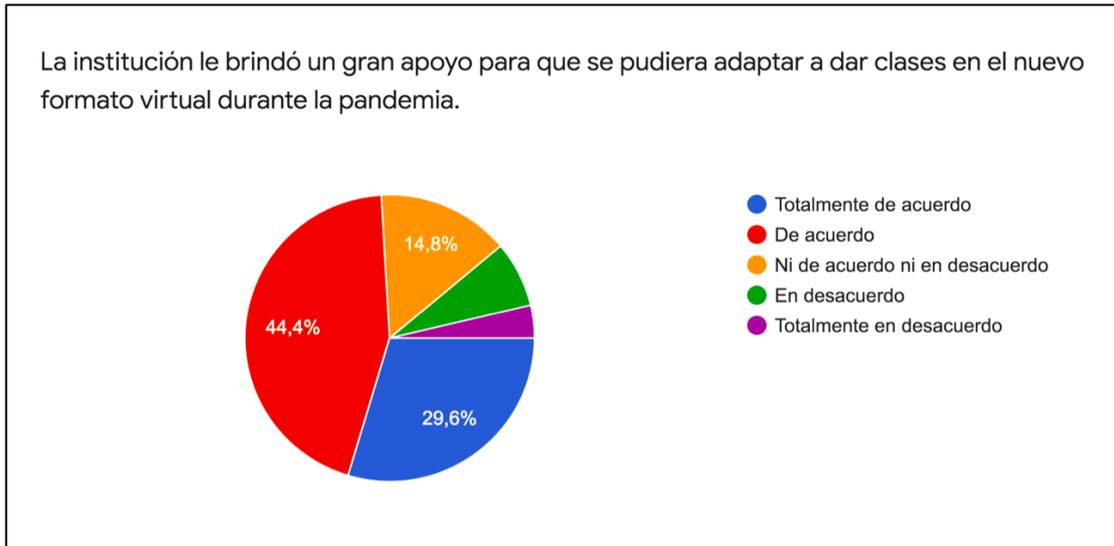
### 9.3.2. Escenario Presencial - Virtual

El comparativo de la experiencia de trabajo virtual (en el período de julio 2020 a julio 2021) versus el trabajo presencial incluye: el apoyo institucional a los docentes como respuesta de las autoridades frente al escenario de cambio; principales dificultades de los docentes; las preferencias de los empleados docentes; el nivel de socialización.

Los resultados de escenario comparativo pueden verse en las *Gráficas 16 a 20*.

En cuanto al apoyo institucional (Gráfica 16) para adaptarse a dar clases durante la pandemia, los resultados fueron favorables. El 74% de los docentes de UNEA considera que recibió un gran apoyo por parte de la institución. No hay ningún docente que haya marcado este ítem como desfavorable, el 14,85% restante no está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

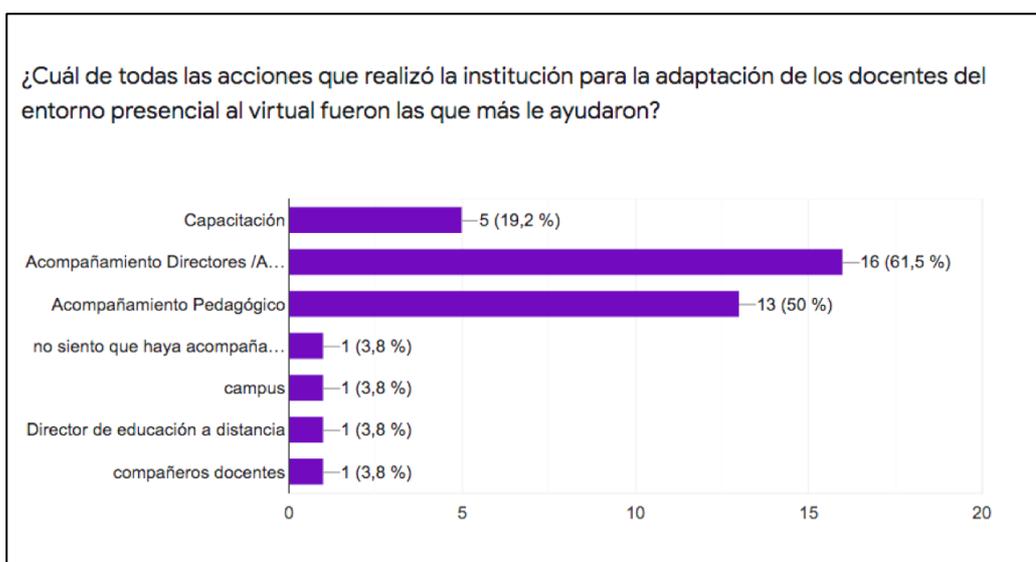
### Gráfica 16 – Apoyo institucional durante la pandemia



Fuente: elaboración propia a partir del resultado de las encuestas.

Con relación a cuáles fueron las acciones de apoyo (Gráfica 17) que más ayudaron en la adaptación al nuevo entorno virtual, los docentes de UNEA señalaron en primer lugar el acompañamiento de las autoridades (61,5%); en segundo lugar, el acompañamiento pedagógico (50%) y, en tercer lugar, la capacitación (19,2%). Otros ítems señalados como importantes fueron el apoyo del equipo de campus/educación a distancia y de otros docentes.

**Gráfica 17 – Acciones de apoyo**

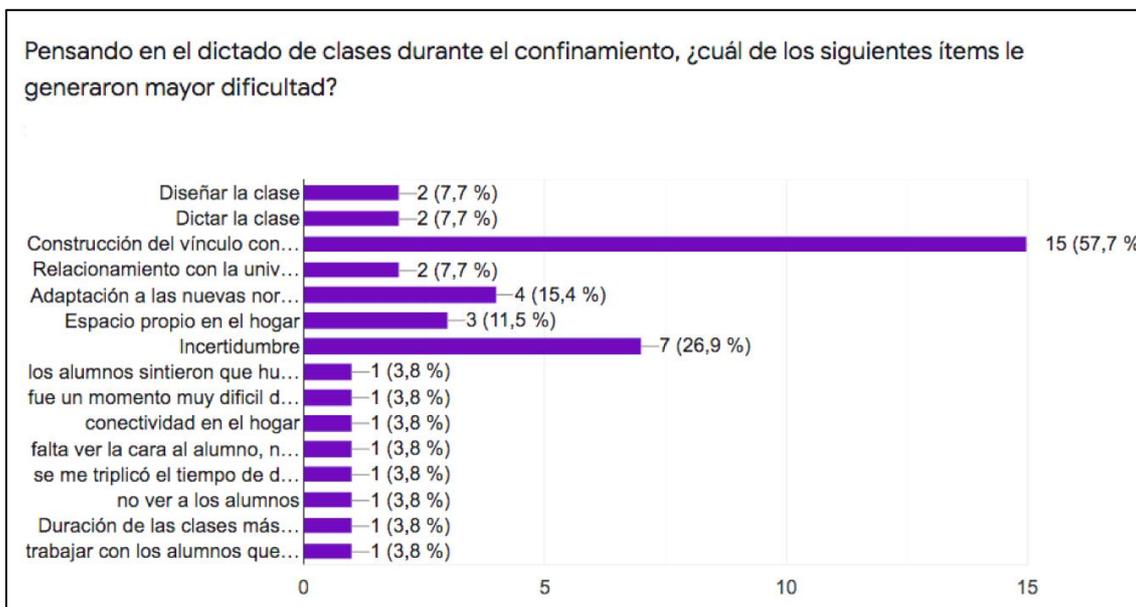


Fuente: elaboración propia a partir del resultado de las encuestas.

En relación con las principales dificultades durante la pandemia (Gráfica 18), la principal

dificultad señalada por los docentes durante el período analizado fue la construcción del vínculo con el alumno (57,7%); en segundo lugar, el contexto general de incertidumbre (26,9%) y, en tercer lugar, la adaptación a nuevas normativas (15,4%); en cuarto lugar, espacio propio en el hogar (11,5%). Otros ítems señalados como en igual grado de importancia (7,7%) fueron el diseño y dictado de la clase y el relacionamiento con la institución.

**Gráfica 18 – Principales dificultades**



Fuente: elaboración propia a partir del resultado de las encuestas.

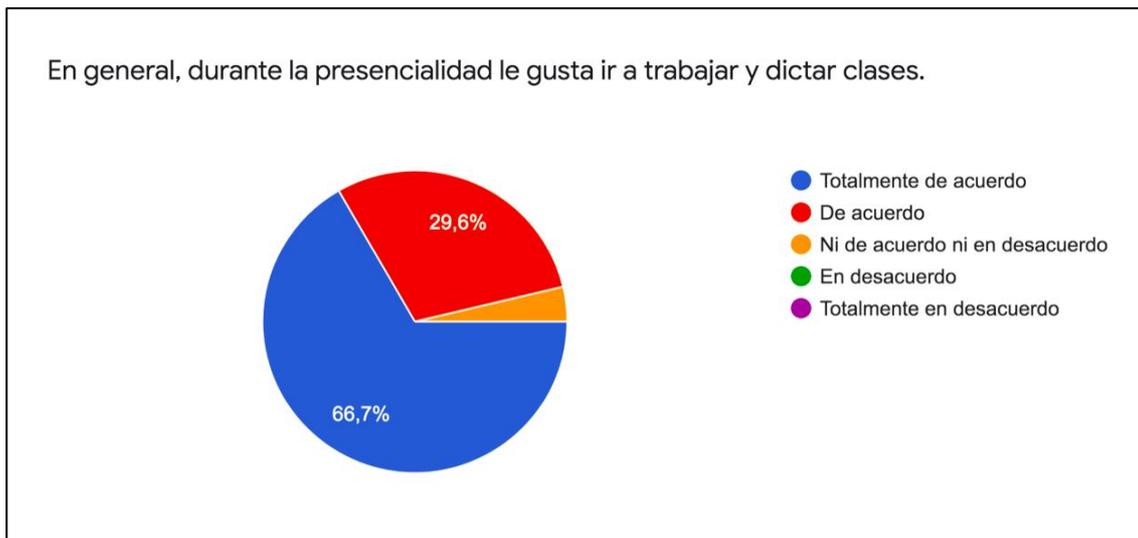
Como se señaló previamente, cuando se les preguntó a los docentes de UNEA si les gustó *enseñar en forma virtual* durante la pandemia (Gráfica 19), particularmente durante el período analizado (julio 2020 a julio 2021), casi la totalidad de los docentes respondió favorablemente, un total de 96,2%. La minoría de los docentes, 3,8% respondió ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Al preguntarles a los docentes si les gusta *dar clases en forma presencial* (Gráfica 18), los resultados son favorables, un total de 96,3% respondió positivamente. La minoría de los docentes, 3,7% respondió “ni de acuerdo ni en desacuerdo”.

Si comparamos estas últimas dos respuestas, podemos observar que los docentes consideran positivo dictar clases ya sea de manera presencial ó virtual con casi el mismo nivel de favorabilidad. Sí vemos una diferencia en el grado de satisfacción, en el caso de las clases presenciales, los docentes están totalmente de acuerdo en un 66,7% mientras que en el caso

de las clases virtuales esta cifra baja levemente a 48.1%. Durante las entrevistas, los docentes señalaron que si bien les resulta más placentero dictar clases presenciales, el formato virtual sumó grandes beneficios en la gestión del tiempo y en el ahorro de tiempo que se destina al traslado desde y hacia la institución que pudo ser aprovechado para otros fines.

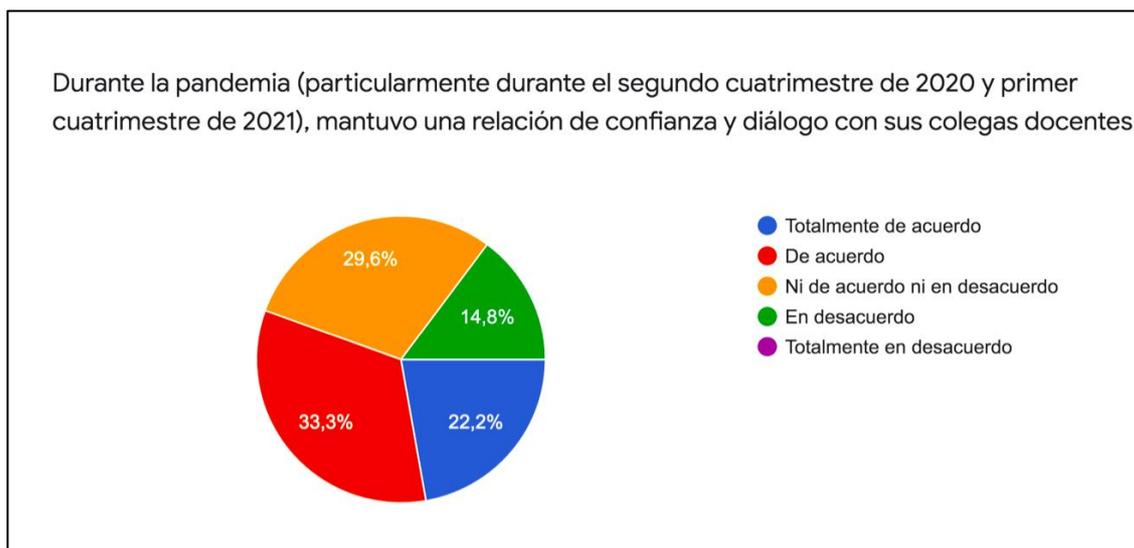
### Gráfica 19– Enseñar en forma presencial



Fuente: elaboración propia a partir del resultado de las encuestas.

Los resultados en cuanto a la *socialización* (Gráfica 20) con otros docentes durante la pandemia fueron favorables. El 55,5% de los docentes de UNEA afirma que mantuvo una relación de confianza y diálogo. El 14,8 respondió en forma negativa. Y el 29,6 no está ni de acuerdo ni en desacuerdo..

## Gráfica 20 – Socialización



Fuente: elaboración propia a partir del resultado de las encuestas.

### Visión comparativa autoridades y empleados:

Para las entrevistas semi-estructuradas que se realizaron con las autoridades de la institución se utilizaron los distintos niveles establecidos en la construcción de la matriz para conocer la visión de las autoridades y compararla con la de los empleados.

Lo que observamos (Tabla 10) es que hay una absoluta coincidencia entre la visión de los empleados y la de las autoridades, en relación con cada uno de los niveles de la matriz .

En cuanto al nivel “necesidades básicas”, las autoridades de UNEA coinciden con los empleados docentes en que la remuneración que se recibe resulta baja y que hay una insatisfacción con el salario. Aun así, señalan que si bien no están dadas las condiciones para poder hacer un cambio que mejore la situación salarial se busca que los docentes trabajen en distintas actividades y proyectos complementarios que generen un incentivo económico adicional.

Por otro lado, al igual que los docentes, las autoridades consideran que quienes eligen la UNEA como institución para trabajar lo hacen dado el buen clima laboral que predomina. La diferencia aquí es que, según los docentes, para tener un buen clima laboral no basta con tener un buen trato y un diálogo abierto sino que es necesario un mayor balance entre lo que se pide y lo que se da.

A este respecto, cuando les consultamos a los docentes lo que significa tener una buena

experiencia como empleados docentes, el primer tema que aparece en orden de importancia es el clima laboral, en el que incluyen el trato personalizado y el equilibrio entre dar y recibir.

Respecto al nivel “facilidad y esfuerzo”, las autoridades también consideran que desempeñar tareas en la institución resulta fácil y que se brindan los recursos para poder hacerlo de manera eficiente, aunque no necesariamente rápida debido a los distintos pasos que son necesarios seguir.

Las autoridades comentan que se hizo un gran trabajo de capacitación y acompañamiento para que los docentes pudieran adaptarse a dar clases en el nuevo formato virtual, además a los docentes que no disponían de una computadora personal se les facilitó una unidad.

En este sentido, las autoridades señalan que en la UNEA “el acompañamiento personalizado es un activo, ésta es una institución chica con un trato personalizado”. Este apoyo también ha sido destacado por los docentes. De acuerdo, a nuestra investigación, la adaptación a gran velocidad que hizo la institución implicó un gran esfuerzo personal de cada uno de los integrantes de la institución no sólo los docentes sino de los no-docentes.

En relación con el nivel “placer, bienestar y cultura”, nuevamente aparecen elementos vinculados a la promoción de un buen clima laboral y al trato respetuoso, lo que es coincidente con lo mencionado por los docentes. Las autoridades mencionan que “la calidad humana es fundamental para esta institución”. En este sentido, se busca que la comunicación sea abierta y honesta, lo que es altamente valorado por los docentes. Aun así las autoridades admiten que el tema de la gestión de la comunicación es compleja y que existen oportunidades de mejora.

En relación a la inversión en bienestar, la institución reconoce que no hay un programa específico como existe para los alumnos y que hay muchas oportunidades de mejora. Si bien el bienestar de los empleados docentes aparece como una preocupación, las autoridades destacan que “el bienestar está en que los docentes se sientan más cómodos y acompañados, está en el trato y la consideración”. Lo mismo sucede en relación a las acciones de reconocimiento, si bien desde la institución asienten en que no hay un programa o acciones de reconocimiento específicas sino que se busca “promover el perfil docente lo que además mejora el posicionamiento profesional”, hay un interés por considerar iniciativas para que el docente se sienta más reconocido.

En este sentido, se busca que todas las experiencias que viva el docente resulten positivas más allá de la existencia de una gestión específica orientada a este fin.

En cuanto al compromiso, las autoridades consideran que en su mayoría los docentes están comprometidos con la institución y que la UNEA busca promover acciones de pertenencia y

“conocer más al docente en sus gustos y hobbies por fuera del rol académico para buscar espacios de interés que generan identificación con la institución”.

**Tabla 10**

*Comparativo autoridades vs empleados*

<b>Pregunta</b>	<b>Visión de los empleados</b>	<b>Visión de las autoridades</b>	<b>Coincidencia</b>
Remuneración como docente	Desfavorable	Desfavorable	si
Elección laboral de la institución	Favorable	Favorable	si
Facilidad para desarrollar las tareas como docente	Favorable	Favorable	si
Recursos para trabajar de manera rápida y eficiente	Favorable	Favorable	si
Apoyo institucional durante la pandemia	Favorable	Favorable	si
Comunicación abierta y honesta	Favorable	Favorable	si
Inversión en Bienestar	Desfavorable	Desfavorable	si
Acciones de Reconocimiento	Desfavorable	Desfavorable	si
Compromiso	Favorable	Favorable	si

### 9.3.3. Viaje del Empleado

Para el análisis del Viaje del Empleado (*Employee Journey*), cuyos resultados se visualizan en las *Gráficas 21 a 23* y en las *Tablas 11 a 13*, se realizó una entrevista con tres de los siete directores de carrera, con una de las principales autoridades académicas y con una de las principales autoridades administrativas lo que permitió delinear cuáles serían las principales etapas en el viaje del empleado. El resultado fue el siguiente:

- Encuentro con la institución
- Ingreso (Inducción, Trámites)
- Primeros días (en el rol docente)
- Desarrollo (desempeño docente)
- Crecimiento (fortalecimiento en el rol)
- Egreso<sup>31</sup>

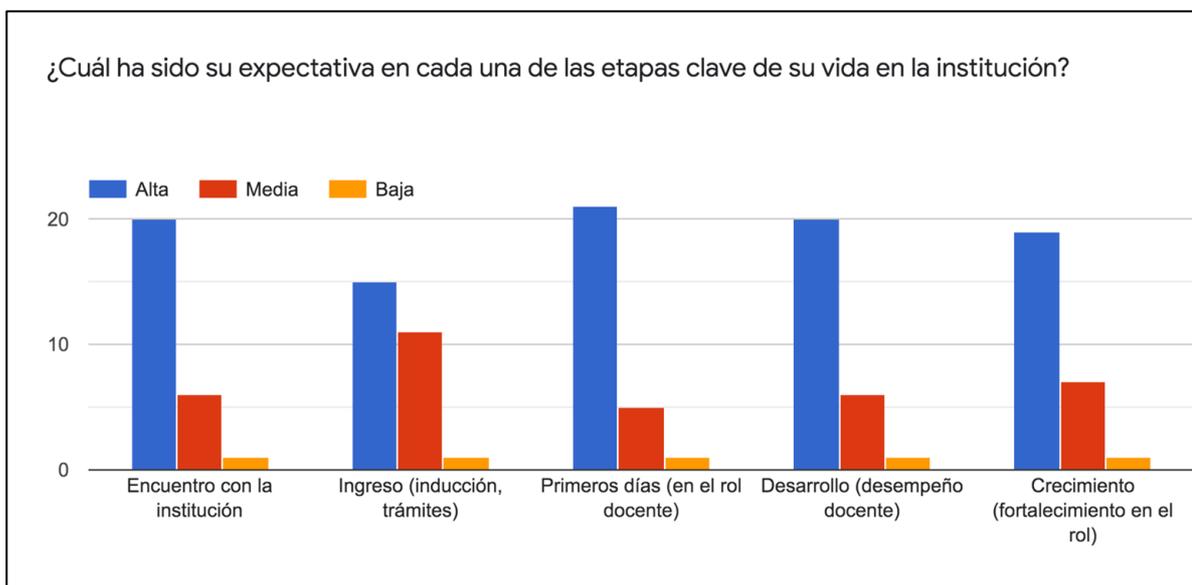
---

<sup>31</sup> El egreso de los docentes no ha sido analizado en el marco de esta investigación.

Luego, se efectuó un análisis comparativo entre las expectativas, las experiencias y los sentimientos de los docentes en cada una de las etapas clave del docente en la institución.

Las expectativas de los empleados docentes de UNEA en cada una de las etapas del viaje del empleado han sido altas, con un promedio del 70,26% (Gráfica 21 y Tabla 11) . El momento de mayor expectativa para el docente ha sido en sus primeros días como docente (77,77%).

**Gráfica 21 – Expectativa**



Fuente: elaboración propia a partir del resultado de las encuestas.

**Tabla 11**

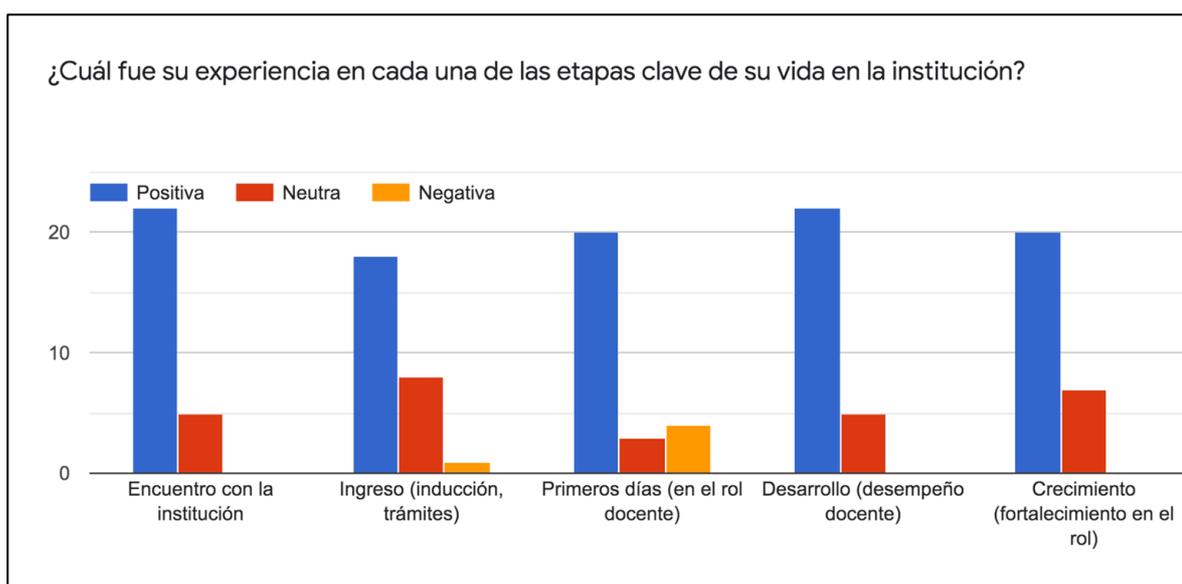
*Expectativas*

Etapas/Expectativas	Alta	Media	Baja
Encuentro con la institución	74,07%	22,22%	3,70%
Ingreso (inducción, trámites)	55,05%	40,74%	3,70%
Primeros días (en el rol docente)	77,77%	18,51%	3,70%
Desarrollo (desempeño docente)	74,07%	22,22%	3,70%
Crecimiento (fortalecimiento en el rol)	70,37%	25,92%	3,70%

Fuente: elaboración propia a partir del resultado de las encuestas.

En relación con las experiencias, los docentes de UNEA manifiestan que las mismas han sido positivas en cada una de las etapas (Gráfica 22, Tabla 12), con un promedio del 75.55%. Las experiencias más positivas fueron el “Encuentro con la institución” y el “Desarrollo docente”.

**Gráfica 22 – Experiencia**



Fuente: elaboración propia a partir del resultado de las encuestas.

**Tabla 12**

*Experiencia*

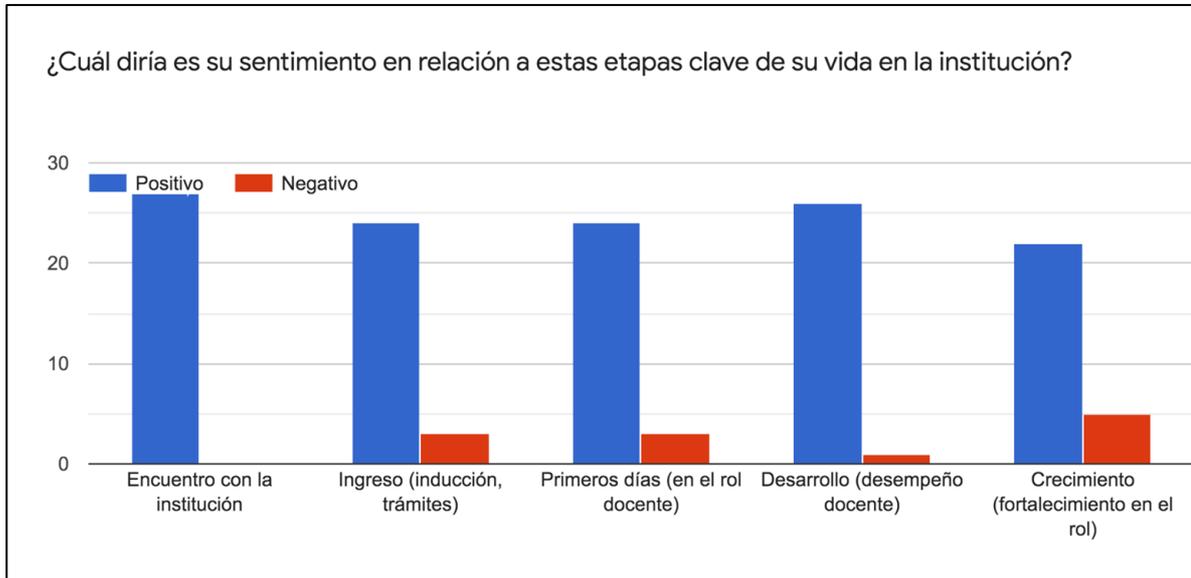
Etapas/Experiencia	Positiva	Neutra	Negativa
Encuentro con la institución	81,48%	18,51%	-
Ingreso (inducción, trámites)	66,66%	29,62%	3,70%
Primeros días (en el rol docente)	74,07%	11,11%	14,81%
Desarrollo (desempeño docente)	81,48%	18,51%	-
Crecimiento (fortalecimiento en el rol)	74,07%	25,92%	-

Fuente: elaboración propia a partir del resultado de las encuestas.

Consultados los docentes de UNEA por sus sentimientos en cada una de las etapas, los resultados resultaron positivos en cada una de ellas (Gráfica 23 y Tabla 13), con un promedio

del 91,10%. La etapa más positiva ha sido el encuentro con la institución.

**Gráfica 23 – Sentimiento**



Fuente: elaboración propia a partir del resultado de las encuestas.

**Tabla 13**  
**Sentimientos**

Etapas/Sentimientos	Positiva	Negativa
Encuentro con la institución	100%	-
Ingreso (inducción, trámites)	88,88%	11,11%
Primeros días (en el rol docente)	88,88%	11,11%
Desarrollo (desempeño docente)	96,29%	3,70%
Crecimiento (fortalecimiento en el rol)	81,48%	18,51%

Fuente: elaboración propia a partir del resultado de las encuestas.

## 10. PROYECTO

En el marco de este trabajo, se entiende por proyecto un conjunto coordinado de iniciativas que tienen como objetivo mejorar la experiencia de los docentes en su relación con la institución educativa.

En este sentido, la propuesta del plan de acción busca trabajar bajo una estructura que facilite la implementación de oportunidades de mejora a través de los siguientes ocho pasos:

1. Diagnóstico
2. Objetivos
3. Destinatarios
4. Estrategia y Acciones
5. Cronograma
6. Responsables
7. Presupuesto
8. Control y Seguimiento

### *10.1. Diagnóstico*

Identificar cómo es la experiencia de los empleados docentes de grado de UNEA en el período julio 2020 a julio 2021.

Los resultados obtenidos en la investigación permitieron obtener algunos indicadores clave para el desarrollo de un plan de acción basado en el modelo de la gestión de la experiencia de empleado.

En este contexto, y en concordancia con la estrategia, los requerimientos y los recursos que dispone la UNEA, se proponen alternativas de intervención que faciliten la construcción de una relación diferencial empleado docente-institución educativa.

### *10.2. Objetivo*

Desarrollar una propuesta que vincule la estrategia organizacional con las experiencias de los empleados docentes y permita dar énfasis a un modelo diferencial de gestión de las personas que se sustente en el conocimiento de las necesidades, expectativas y deseos de los empleados.

### **10.3. Destinatarios**

El público objetivo de este proyecto son los docentes de grado de la institución educativa UNEA.

### **10.4. Estrategia y Acciones**

El diseño de prácticas y acciones de gestión de la experiencia del empleado se adaptan a las características particulares de la UNEA y de sus empleados docentes, y buscan favorecer el predominio de experiencias vinculadas al bienestar y eficiencia de los empleados.

Asimismo, se busca que la incorporación de estas actividades y prácticas sean co-creadas de manera interdisciplinaria con los empleados docentes y no docentes de UNEA priorizando aquellas de fácil implementación y bajo costo.

Para ello, el marco de la propuesta se enfoca en las problemáticas que, como resultado de la investigación para este trabajo de tesis, han sido consideradas más relevantes para los docentes. Además, se incluyen algunas sugerencias generales así como prácticas a incorporar.

Para facilitar la aplicación de estas acciones, se segmentan los resultados en orden de prioridad: alta, media y baja y se agrupan los cinco niveles establecidos en la matriz (necesidades básicas; facilidad y esfuerzo; placer, bienestar y cultura; compromiso y lealtad; mejores y peores experiencias) en tres niveles: Tecnológico, Organizacional y Humano. También se incorpora la perspectiva del Viaje del Empleado (Tabla 14).

Como se puede observar en la *Tabla 14*, las variables consideradas prioritarias por su nivel de impacto en la experiencia del empleado de UNEA son las siguientes: el bienestar y el reconocimiento (nivel humano); la comunicación interna y la lealtad (nivel organizacional); la tecnología (nivel tecnológico); y la etapa de ingreso a la institución (nivel viaje de los empleados).

**Tabla 14**

*Prioridades*

Variables/ Prioridades - Niveles	Prioridad			Nivel			
	Alta	Media	Baja	Tecno- lógico	Organi- zacional	Humano	Viaje
Lealtad	X				O		
Reconocimiento	X					H	
Comunicación Interna	X				O		
Bienestar	X					H	
Tecnología	X			T			
Etapa: Ingreso	X						V
Infraestructura		X		T			
Remuneración		X			O		
Equipo y Liderazgo			X			H	
Estabilidad			X		O		
Diversidad			X			H	
Flexibilidad y Autonomía			X			H	
Orgullo y Propósito			X		O		
Procesos y Procedimientos			X		O		
Retos			X		O		
Trato y Valoración			X			H	
Etapas: encuentro, primeros días, desarrollo, crecimiento, egreso			X				V

Fuente: elaboración propia

Para cada una de estas variables definidas como prioritarias se identificó el problema, se sugirió una alternativa de intervención, y se propusieron acciones por orden de prioridad:

según su nivel de impacto en la experiencia del empleado (alto, medio, bajo); en función al capital a invertir (ninguno, alto, medio, bajo)<sup>32</sup>; de acuerdo a la cantidad de horas de dedicación estimadas para la implementación de la acción (semanales o totales); y teniendo en consideración la asignación de áreas y departamentos responsables de la acción.

### **Variable Lealtad**

**Problema Identificado:** la institución cuenta con una mayor cantidad de docentes detractores que promotores (según los resultados de la métrica eNPS que mide compromiso y lealtad).

**Alternativa de Intervención:** incorporar acciones de escucha de las necesidades de los docentes, buscar brindar solucionar inmediatas, reconocer los logros e impulsar mejoras en el bienestar; también, potenciar acciones que permitan que los docentes puedan conectar con el plan estratégico de la institución<sup>33</sup> (Tabla 15).

**Tabla 15**

*Lealtad*

<b>Acciones Propuestas (por orden de prioridad)</b>	<b>Nivel de Impacto en la EX (alto, medio, bajo)</b>	<b>Capital a invertir (ninguno, alto, medio, bajo)</b>	<b>Horas estimadas: Semanales (S) / Totales (T)</b>	<b>Responsables</b>
Implementar la utilización de la métrica e-NPS en momentos clave y frente a la incorporación de cambios y nuevas medidas institucionales	Medio	Ninguno	1 S	Área Académica – Dpto de Planeamiento
Comunicar la misión de la institución a través de distintos	Bajo	Ninguno	10 T	Área Académica – Dpto de

<sup>32</sup> Bajo: menor a US\$1.000; Medio: de US\$1.000 a US\$3.000; Alto: mayor a US\$3.000.

<sup>33</sup> Es importante señalar que esta propuesta de acciones es tentativa. Como se señala en las conclusiones, resulta necesario profundizar en lo motivos de esta falta de lealtad para sugerir acciones concretas. También es ineludible validarlo con la institución.

canales				Planeamiento y de Comunicación
Dar a conocer el propósito de cada cambio, agradecer el esfuerzo que esto implica, consultar si se necesita apoyo institucional y detallar las áreas/personas que pueden brindarlo	Alto	Ninguno	3 T	Área Académica
Armar un taller especial para diseñar experiencias “WOW” que permita sorprender a los docentes en momentos clave	Alto	Bajo	10 T	Área Académica
Diseñar actividades lúdicas para potenciar el trabajo en equipo en las reuniones de claustro docente	Bajo	Ninguno	3 T	Área Académica – Dpto de Pedagogía
Comunicar y hacer partícipes a los docentes de los resultados positivos de la organización	Bajo	Ninguno	3T	Área Académica – Dpto de Planeamiento y Comunicación
Incrementar la participación de docentes en acciones que generen orgullo y sentido de pertenencia como la participación de programas de alto impacto social y comunitario ó la participación de eventos académicos	Medio	Bajo	25 T	Área Académica – Dpto de Acción Comunitaria
Organizar capacitaciones de interés y/o encuentros especiales que permitan conocer al docente en sus gustos y hobbies por fuera del rol académico	Alto	Medio	15 T	Área Académica

Fuente: elaboración propia

### **Variable Reconocimiento**

**Problema Identificado:** los docentes no visualizan acciones puntuales que realice la institución para reconocer el trabajo profesional; al mismo tiempo, las autoridades de la institución admiten que se carece de incentivos específicos para quienes logran un buen desempeño.

**Alternativa de Intervención:** generar instancias y mecanismos para promover el reconocimiento no remunerativo de manera pública y privada (Tabla 16).

**Tabla 16**

*Reconocimiento*

<b>Acciones Propuestas (por orden de prioridad)</b>	<b>Nivel de Impacto en la EX (alto, medio, bajo)</b>	<b>Capital a invertir (ninguno, alto, medio, bajo)</b>	<b>Horas estimadas: Semanales (S) / Totales (T)</b>	<b>Responsables</b>
Definir criterios imparciales para reconocer a los docentes por su desempeño y brindar algún tipo de incentivo. <i>Por ejemplo, el mejor en el ranking de evaluación de alumnos</i>	Bajo	Ninguno	3 T	Área Académica
Enviar una comunicación para “dar las gracias” de manera explícita y personalizada cada vez que se pide un esfuerzo especial ó la adaptación /incorporación de cambios y normativas.	Medio	Ninguno	2 T	Área Académica – Dpto de Planeamiento y de Comunicación
Realizar una reunión con presencia del Director y las máximas autoridades académicas para reconocer docentes por mérito, y otorgar un regalo/ <i>merchandising</i> de valor simbólico ó un premio que pueda tener un valor especial para quien lo recibe.	Alto	Bajo	3 T	Área Académica
Fomentar que los Directores de Carrera tengan mayor presencia en aula presencial y virtual para agradecer y reconocer la laboral del docente frente a sus alumnos	Medio	Ninguno	10 T	Área Académica – Dpto Pedagógico
Reforzar la difusión de la labor docente así como la participación en programas de acción comunitaria y RSE en redes sociales indicando nombre y apellido de cada uno de los docentes.	Medio	Ninguno	2 S	Área Académica – Dpto de Comunicación

Fuente: elaboración propia

## Variable Comunicación Interna

**Problema Identificado:** el cuerpo docente expresa como malestar que la comunicación interna es dificultosa y que la información que reciben es excesiva.

**Alternativa de Intervención:** gestionar la comunicación interna como un proceso planificado, ágil y eficiente alineado con la estrategia de la institución y la perspectiva de los distintos actores que la integran (Tabla 17).

**Tabla 17**  
*Comunicación Interna*

<b>Acciones Propuestas (por orden de prioridad)</b>	<b>Nivel de Impacto en la EX (alto, medio, bajo)</b>	<b>Capital a invertir (ninguno, alto, medio, bajo)</b>	<b>Horas estimadas: Semanales (S) / Totales (T)</b>	<b>Responsables</b>
Consultar con el docente (en formato encuesta) cómo prefiere recibir la información: mail, whatsapp, campus, web institucional, otras	Alto	Ninguno	3 T	Área Académica – Dpto de Planeamiento
Segmentar la comunicación por públicos y enviar información por sedes, carreras, turnos	Medio	Ninguno	10 T	Área Académica – Dpto de Planeamiento
Calendarizar los mensajes y contenidos a enviar de manera mensual diferenciando canales y públicos	Bajo	Ninguno	10 T	Área Académica
Alinear comunicación que reciben alumnos y docentes para evitar “ruidos” en la comunicación	Bajo	Ninguno	10 T	Áreas Académica y Administrativa
Hacer uso del diseño y la tecnología para crear formatos de plantillas, videos e infografías que permitan estandarizar los contenidos priorizando que se brinde información y directrices claras, precisas y sintéticas	Alto	Ninguno	15 T	Área Académica – Dpto de Comunicación
Potenciar la utilización de canales existentes como la sección privada de “Docentes” en el campus e integrar toda información de interés	Medio	Ninguno	5 T	Área Académica – Dpto de Educación a Distancia
Capacitar a quienes tienen responsabilidades de comunicar en habilidades, técnicas y formatos de comunicación efectiva	Bajo	Bajo	8 T	Docentes de Asignaturas de Comunicación de las carreras

Fuente: elaboración propia

## Variable Bienestar

**Problema Identificado:** La percepción de los docentes es que la institución no invierte en mejorar el bienestar; que es necesaria una mayor escucha de las necesidades particulares y un mayor equilibrio entre lo que se exige y lo que se da.

**Alternativa de Intervención:** Implementar un programa de bienestar centrado en el empleado docente y personalizado por carrera y por profesional (Tabla 18).

**Tabla 18**

*Bienestar*

<b>Acciones Propuestas (por orden de prioridad)</b>	<b>Nivel de Impacto en la EX (alto, medio, bajo)</b>	<b>Capital a invertir (ninguno, alto, medio, bajo)</b>	<b>Horas Estimadas: Semanales (S) / Totales (T)</b>	<b>Responsables / Roles</b>
Acondicionar la sala de profesores e incluir agua y bebidas calientes	Alto	Bajo	20 S	Mantenimiento
Ofrecer becas e incentivos por mérito para la formación continua	Alto	Medio	25 T	Área Académica
Desarrollar acuerdos para facilitar estacionamiento bonificado	Alto	Ninguno	5 T	Área Académica
Capacitar a los Directores para que puedan asesorar a sus docentes cuando hay dificultades con alumnos	Medio	Bajo	25 T	Área Académica – Dpto Pedagógico
Brindar información y feed-back a los docentes de las diferentes evaluaciones y fichas de opinión	Medio	Ninguno	30 T	Área Académica – Dpto de Planeamiento y de Calidad
Enviar el listado y foto de los alumnos que egresan a todos los docentes haciéndolos partícipes del logro	Medio	Ninguno	10 T	Área Académica – Dpto de Comunicación
Armar un mailing interno para felicitar al docente por su cumpleaños y por logros específicos	Alto	Ninguno	3 T	Recursos Humanos
Buscar acuerdos de canje con empresas e instituciones para premiar por mérito y para dar un regalo/atención a fin de cursada/año personalizado por docente	Alto	Bajo	30 T	Área Administrativa – Dpto de Extensión

Fuente: elaboración propia

## Variable Tecnología

**Problema Identificado:** los docentes consideran que algunos de los recursos tecnológicos que disponen para realizar sus tareas no se adaptan a las necesidades de cada carrera.

**Alternativa de Intervención:** realizar un relevamiento de los recursos tecnológicos requeridos e incorporar tecnología de manera progresiva priorizando las asignaturas con mayores dificultades (Tabla 19).

**Tabla 19**

### *Tecnología*

<b>Acciones Propuestas</b> <i>(por orden de prioridad)</i>	<b>Nivel de Impacto en la EX</b> <i>(alto, medio, bajo)</i>	<b>Capital a invertir</b> <i>(ninguno, alto, medio, bajo)</i> <sup>34</sup>	<b>Horas estimadas:</b> <i>Semanales (S) / Totales (T)</i>	<b>Responsables</b>
Realizar un relevamiento (en formato encuesta) de requerimientos tecnológicos personalizado por carrera y docente	Medio	Ninguno	4 T	Área Académica – Dpto de Planeamiento
Generar alianzas de <i>sponsoreo</i> y canje con empresas e instituciones para incorporar computadoras y dispositivos que se adapten a los requerimientos de cada carrera	Alto	Ninguno	25 T	Área Administrativa y Área Académica
Invertir en la compra de nuevas computadoras y dispositivos	Alto	Alto	15 T	Área Administrativo y Dpto de Tecnología

Fuente: elaboración propia

---

<sup>34</sup> Bajo: menor a \$50.000; Medio: de \$50.000 a \$ 200.000; Alto: mayor a \$ 200.000

### Variable Etapa de Ingreso (Viaje del Empleado)

**Problema Identificado:** los docentes y las autoridades de la institución coinciden en afirmar que la etapa de Ingreso a la institución (*On boarding*) es la que requiere mayores oportunidades de mejora en el Viaje de los Empleados (*Employee Journey*).

**Alternativa de Intervención:** identificar, validar y medir los momentos clave en la etapa de ingreso a la institución, con la utilización de distintos *employee personas*, para conocer las brechas entre lo que el empleado espera recibir como experiencia y lo que la institución le está brindando (Tabla 20).

**Tabla 20**

*Viaje del Empleado*

<b>Acciones Propuestas (por orden de prioridad)</b>	<b>Nivel de Impacto en la EX (alto, medio, bajo)</b>	<b>Capital a invertir (ninguno, alto, medio, bajo)</b>	<b>Horas estimadas: Semanales (S) / Totales (T)</b>	<b>Responsables</b>
Armar un taller para Diseñar <i>Employee Personas</i> diferenciando a los docentes por carrera y modalidad de enseñanza (presencial y virtual)	Medio	Bajo	15 T	Área Académica – Docentes especializados de la institución
Armar un taller con la participación de distintos actores institucionales para identificar y validar los momentos clave en el Ingreso (Cuadro 7)	Alto	Bajo	15 T	Área Académica y Docentes de la institución
Realizar una medición de eNPS para medir el ingreso de los docentes (Cuadro 8)	Alto	Ninguno	2 T	Área Académica – Dpto de Planeamiento
Relacionar al docente ingresante con un docente referente que lo pueda guiar y acompañar los primeros días con una explicación más amena de las características de la institución	Alto	Ninguno	3 T	Área Académica – Directores

Fuente: elaboración propia.

## Cuadro 7

### Ideario Etapa de Ingreso

<b>Acciones</b>	<b>Interacciones (sistemas, personas, herramientas)</b>	<b>Momentos Clave</b>	<b>Emociones (positivas, neutras, negativas)</b>
Primer contacto del docente con la UNEA, donde se explica el detalle del requerimiento/ofrecimiento	Director – Teléfono	X	
El candidato docente envía su currículum	Director - Mail		
El docente es convocado a una entrevista	Director – Asesor Presencial	X	
El docente realiza una presentación a modo de clase prueba	Equipo Pedagógico - videochat	X	
Se realiza un ofrecimiento económico	RRHH - Presencial	X	
Se solicita documentación personal y académica	Área Académica – Dpto de Planeamiento		
Se confirma el ingreso del candidato y se brinda mayor detalle sobre las características del puesto	Director	X	
Se envía documentación institucional y académica	Director/Asesor - Área Académica – Dpto de Planeamiento		
Bienvenida del candidato: se realiza una recorrida por las instalaciones y se presenta a distintas autoridades	Director – Autoridades Académicas	X	
Se capacita al nuevo docente en el uso del campus	Área Académica – Dpto de Educación a Distancia		

Fuente: elaboración propia

## Cuadro 8

### Encuesta de Ingreso

¿Cómo calificarías el nivel de facilidad/dificultad en el ingreso a la UNEA?	Muy fácil – Fácil – Ni fácil ni difícil – Difícil – Muy difícil
¿Contabas con toda la información necesaria para realizar tu trabajo?	Totalmente – Parcialmente - Me faltó información - No tuve información
¿Contabas con todos los recursos necesarios para realizar tu trabajo?	Totalmente – Parcialmente - Me faltaron recursos - No tuve todos los recursos
¿Qué emoción es más representativa de tu ingreso a la institución?	Feliz - Satisfecho - Temeroso - Desconfiado
¿Qué sugerencias harías para que la institución logre cumplir todas tus expectativas en el Ingreso?	

Fuente: elaboración propia

## Prácticas

Por otro lado, se proponen tres pasos para implementar prácticas de gestión de la experiencia del empleado de manera de incrementar la medición y el seguimiento en el pensar, hacer y sentir de los docentes de grado de UNEA:

### a. Escucha

- Armar un Tablero de Control con (KPI's), "Key Performance Indicators" (Indicadores Clave de Rendimiento) de la experiencia del empleado docente.
- Medir la percepción de los empleados docente de UNEA en cada una de las etapas y momentos clave del Viaje del Empleado (*Employee Journey*).
- Incrementar la periodicidad de escucha y poner énfasis en conocer las emociones de los empleados con la incorporación de nuevas encuestas y mediciones (en forma adicional y/o complementaria a las ya existentes).
- Conocer las mejores y peores experiencias de los empleados docente cada año.

- Incorporar el (eNPS), “Índice de Recomendación del Empleado” (Employee Net Promoter Score), en las distintas etapas y momentos claves del viaje del empleado; al finalizar cada cuatrimestre; y en las reuniones de claustro.

#### **b. Diseño**

- Definir la Experiencia de Empleado deseada por la UNEA y crear un plan de acción con impacto.
- Facilitar la creación de un clima propicio para la búsqueda de mejores prácticas de gestión de la experiencia del empleado.
- Armar un taller especial con autoridades y directores para crear *Employee Personas* diferenciando a los docentes que dictan clases presenciales de los que enseñan en forma virtual, e incorporando a los docentes que dictarán clases en las nuevas carreras a distancia.
- Armar un taller especial con autoridades, directores y docentes para crear y validar el Mapa del Viaje del empleado distinguiendo los momentos clave.

#### **c. Acción**

- Comunicar y evangelizar dentro de la organización la importancia de medir, accionar y dar feed-back de las acciones de experiencia del empleado.
- Definir un procedimiento de acción en base a indicadores.
- Formalizar y sistematizar espacios de feed-back de las encuestas y mediciones.
- Analizar el feed-back negativo y dar respuesta inmediata a estos indicadores buscando oportunidades de mejora.

### **10.5. Cronograma**

Se propone que el proyecto inicie en septiembre de 2022 con la validación del diagnóstico realizado, el ajuste de definiciones que quedaron como interrogantes en el abordaje de la problemática y la confirmación del plan de trabajo. Este plan incluye la comunicación del diagnóstico, la definición de la Experiencia de Empleado deseada por la UNEA, y talleres de co-creación de prácticas y herramientas para mejorar la gestión de la experiencia del empleado docente de grado.

Validado el diagnóstico, se establece un calendario (Tabla 21) para las variables definidas como prioritarias con acciones programadas por orden de prioridad en el corto, mediano y largo plazo. En este trabajo se incluye la primera etapa del proyecto donde se detallan las acciones de corto plazo. La propuesta es que la implementación de este calendario inicie en octubre de 2022 y finalice en marzo de 2023.

**Tabla 21**

*Calendario de Acciones*

<b>ACCIONES MENSUALES</b>	<b>O</b>	<b>N</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>	<b>M</b>
	<b>C</b>	<b>O</b>	<b>I</b>	<b>N</b>	<b>E</b>	<b>A</b>
	<b>T</b>	<b>V</b>	<b>C</b>	<b>E</b>	<b>B</b>	<b>R</b>
Implementar la utilización de la métrica e-NPS en momentos clave y frente a la incorporación de cambios y nuevas medidas institucionales	x					
Comunicar la misión de la institución a través de distintos canales	x					
Dar a conocer el propósito de cada cambio, agradecer el esfuerzo que esto implica, consultar si se necesitan apoyo institucional y detallar las áreas/personas que pueden brindarlo				x		
Armar un taller especial para diseñar experiencias “WOW” que permita sorprender a los docentes en momentos clave					x	
Diseñar actividades lúdicas para potenciar el trabajo en equipo en las reuniones de claustro docente			x			
Comunicar y hacer partícipes a los docentes de los resultados positivos de la organización				x		
Incrementar la participación de docentes en acciones que generen orgullo y sentido de pertenencia como la participación de programas de alto impacto social y comunitario ó la participación de eventos académicos						x
Organizar capacitaciones de interés y/o encuentros especiales que permitan conocer al docente en sus gustos y hobbies por fuera del rol académico						x
Definir criterios imparciales para reconocer a los docentes por su desempeño y brindar algún tipo de incentivo. <i>Por ejemplo, el mejor en el ranking de evaluación de alumnos</i>	x					
Enviar una comunicación para “dar las gracias” de manera explícita y personalizada cada vez que se pide un esfuerzo especial ó la adaptación /incorporación de cambios y normativas.			x			
Realizar una reunión con presencia del Director y las máximas autoridades académicas para reconocer docentes por mérito, y otorgar un regalo/merchandising de valor simbólico ó un premio que puede tener un valor especial para quien lo recibe.			x			
Fomentar que los Directores de Carrera tengan mayor presencia en aula presencial y virtual para agradecer y reconocer la laboral del docente frente a sus alumnos						x
Reforzar la difusión de la labor docente así como la participación en programas de acción comunitaria y RSE en redes sociales indicando nombre y apellido de cada uno de los docentes involucrados		x				

Consultar con el docente (en formato encuesta) cómo prefiere recibir la información: mail, whatsapp, campus, web institucional, otras	x					
Segmentar la comunicación por públicos y enviar información por sedes, carreras, turnos			x			
Calendarizar los mensajes y contenidos a enviar de manera mensual diferenciando canales y públicos		x				
Alinear comunicación que reciben alumnos y docentes para evitar “ruidos” en la comunicación	x					
Hacer uso del diseño y la tecnología para crear formatos de plantillas, videos e infografías que permitan estandarizar los contenidos priorizando que se brinde información y directrices claras, precisas y sintéticas.			x			
Potenciar la utilización de canales existentes como la sección privada de “Docentes” en el campus e integrar toda información de interés			x			
Capacitar a quienes tienen responsabilidades de comunicar en habilidades, técnicas y formatos de comunicación efectiva				x		
Acondicionar la sala de profesores e incluir agua y bebidas calientes	x					
Ofrecer becas e incentivos por mérito para la formación continua						x
Desarrollar acuerdos para facilitar estacionamiento bonificado		x				
Capacitar a los Directores para que puedan asesorar a sus docentes cuando hay dificultades con alumnos				x		
Brindar información y feed-back de las diferentes evaluaciones y fichas de opinión de alumnos			x			
Enviar el listado y foto de los alumnos que egresan a todos los docentes haciéndolos partícipes del logro				x		
Armar un mailing interno para felicitar al docente por su cumpleaños y por logros específicos	x					
Buscar acuerdos de canje con empresas e instituciones para premiar por mérito y para dar un regalo/atención a fin de cursada/año personalizado por docente	x					
Realizar un relevamiento (en formato encuesta) de requerimientos tecnológicos personalizado por carrera y docente	x					
Generar alianzas de <i>sponsoreo</i> y canje con empresas e instituciones para incorporar computadoras y dispositivos que se adapten a los requerimientos de cada carrera		x				
Invertir en la compra de nuevas computadoras y dispositivos					x	
Armar un taller para Diseñar Employee Personas diferenciando a los docentes por carrera y modalidad de enseñanza (presencial y virtual)		x				
Armar un taller con la participación de distintos actores institucionales para identificar y validar los momentos clave del ingreso				x		
Realizar una medición de eNPS para medir el ingreso de los docentes					x	
Relacionar al docente ingresante con un docente referente que lo pueda guiar y acompañar los primeros días con una explicación más amena de las características de la institución						x

Fuente: elaboración propia

### ***10.6. Responsables***

Se sugiere que el proyecto tenga un líder del área académica, que gestione un equipo de trabajo interdisciplinar incluyendo a las áreas Académica y Administrativa, y a las secretarías de Planificación, Recursos Humanos, y a los departamentos de Bienestar, Comunicación, Calidad y Asesoramiento de Carreras.

### ***10.7. Presupuesto***

El horizonte presupuestario se define como básico y se ajusta a las restricciones monetarias que tiene la UNEA en la actualidad, según mencionaron las autoridades durante la investigación. Por otro lado, gran parte de las acciones propuestas pueden realizarse con los perfiles de puesto actuales y sin la necesidad de invertir en recursos materiales adicionales de importancia.

En este sentido, una de las ventajas de este proyecto es que la mayoría de las acciones pueden ejecutarse a bajo costo (a excepción de la potencial compra de tecnología), con los recursos existentes y con una rápida implementación. En el marco de este proyecto para esta institución educativa, bajo costo refiere a una inversión de capital menor US\$1.000.

### ***10.8. Control y Seguimiento***

Medir la experiencia del empleado a través de métricas e indicadores que permitan conocer la percepción del empleado en tiempo real. La periodicidad de las métricas de medición es variable en función al tipo de acción.

También es importante dar feed-back a los encuestados de los resultados obtenidos en las evaluaciones e implementar oportunidades de mejora de manera inmediata.

Por otro lado, resulta necesario realizar una valoración global de los objetivos propuestos e incorporar resúmenes de evaluación de la gestión.

## 11. CONCLUSIONES

En el presente trabajo de Tesis de Maestría se realiza un proceso de investigación de la experiencia del empleado docente de grado en la institución educativa denominada UNEA, durante el período julio 2020 a julio 2021, y se presenta una propuesta de gestión que busca favorecer el predominio de experiencias laborales vinculadas a la eficiencia y bienestar docente.

La experiencia del empleado es un modelo de gestión que busca entender la manera en que los empleados perciben sus interacciones con la organización, en las diferentes etapas de la relación empleado-empresa (encuentro, ingreso, primeros días, desarrollo, crecimiento, egreso), para así poder generar intervenciones que promuevan vínculos emocionales positivos, un mejor desempeño, y un mayor compromiso y bienestar.<sup>35</sup>

En el caso de la UNEA, la gestión de la experiencia del empleado docente muestra algunas oportunidades de mejora que requieren de la incorporación de un plan de acción que permita promover la calidad educativa, mejorar la experiencia del alumno y, de esta manera, los resultados de la organización.

Estas oportunidades no resultan sorprendentes, de las 252 organizaciones investigadas por Morgan (2017), para quien la experiencia del empleado es la intersección entre las expectativas, necesidades y deseos de los empleados y el diseño organizativo de esas expectativas, necesidades y deseos, sólo un 6% de las organizaciones tienen un nivel de madurez que permite que sean categorizadas como “Experienciales”: excelentes en los entornos físico, cultural y tecnológico.

En este sentido, resulta interesante advertir que las autoridades de la institución educativa han sido mucho más críticas que los empleados con relación a las áreas de mejora que se requieren en cada una de las etapas. En particular en el primer encuentro con la institución y durante los primeros días.

A este respecto, se observa una limitada incorporación de prácticas y herramientas de gestión de la experiencia del empleado. Asimismo, la mención de los docentes de experiencias positivas destacadas es escasa y, en contrapartida, aparecen diversas oportunidades de mejora en la promoción del compromiso y bienestar docente.

---

<sup>35</sup> Elaboración propia a partir de otras fuentes: Calleja, Méndez y Rojo, 2019; Dery y Sebastian 2017; Morgan, 2017; Plaskoff, 2017.

En relación a las prácticas de gestión de la experiencia del empleado más utilizadas en el mercado y que incluyen la escucha, el diseño y la acción, en UNEA se observa que para la escucha, en cada cuatrimestre, la institución realiza una encuesta de diseño propio donde busca conocer las creencias de los empleados docentes y luego hace el seguimiento a través de sus directores con quienes existe una comunicación directa y permanente; no se advierten otros instrumentos de escucha ó relevamiento sobre percepciones y emociones. La UNEA no realiza análisis sobre las mejores y peores experiencias en el Viaje de los Empleados. En este sentido, no se evidencian elementos que hacen al diseño de la experiencia del empleado (objetivos a conseguir, espacios de trabajo centrados en las personas o la co-creación de experiencias que importan), tampoco la inclusión de herramientas de Design Thinking. Por último, no se observan prácticas vinculadas al accionar (medir el impacto de la gestión de la experiencia, ofrecer un *feed-back* constructivo y generar mecanismos que faciliten el reconocimiento).

La institución no emplea un “Programa de Voz de los empleados” u otro programa de similares características para conocer la percepción, sentir y opinión de los empleados en su tarea diaria.

Respecto a las dos herramientas de medición más utilizadas por la mayoría de las organizaciones, el (*eNPS*) “Índice de Recomendación del Empleado” (*Employee Net Promoter Score*) y los cuestionarios de diseño propio, la UNEA utiliza “fichas de opinión” donde se evalúa el desarrollo institucional según estándares de calidad educativa establecidos por la CONEAU. La UNEA no utiliza el eNPS, tampoco realiza la Encuestas de Clima que se emplea sobre todo en grandes empresas.

Siguiendo esta secuencia, se presentan los resultados de la matriz, instrumento de medición propio, indicando los hallazgos en cada uno de los niveles.

En el análisis de la matriz, es importante destacar la absoluta coincidencia entre la visión de los empleados y la de las autoridades en relación a cada uno de los niveles, lo que devela que no existe un contraste entre la visión del docente sobre su organización y la visión de la organización sobre la gestión de sus empleados docentes.

En relación al primer nivel “necesidades básicas”, que incluye el salario, la estabilidad, los retos, la flexibilidad y la autonomía, los docentes de grado consideran que si bien el salario no resulta satisfactorio tampoco representa la principal prioridad y que en términos de estabilidad, flexibilidad y autonomía, la experiencia del empleado docente de UNEA es positiva. Esto queda confirmado en el análisis cualitativo donde los docentes afirman que eligen la UNEA por su clima laboral y por el predominio de relaciones personales positivas,

el diálogo abierto, la personalización favorecida por el tamaño de UNEA que contribuye a un mejor acompañamiento institucional y a la rapidez en la búsqueda de soluciones. También destacan la flexibilidad, autonomía y libertad con la que se trabaja en la institución como un aspecto satisfactorio. Por otro lado, los docentes mencionan la estabilidad como un aspecto positivo y, si bien, los retos no aparecen como un tema de mayor atención, los docentes señalan el atractivo que implica el desafío de enseñar.

En relación con la remuneración, es importante destacar que los docentes no tienen una dedicación exclusiva, los mismos docentes consideran que el tiempo de dedicación no es significativo en términos de sus jornadas laborales, por lo cual esta variable carece del mismo peso que en otros empleos donde el salario es la principal fuente de ingreso.

De acuerdo con los datos que publica el Ministerio de Trabajo de la Nación en su sitio web, la jornada laboral en Argentina se contempla en 48 horas semanales. Esta cantidad de horas de jornada laboral es muy superior a la que dedica el 80% de los docentes de UNEA que es parcial o simple (hasta 20 horas semanales).

Por otro lado, la insatisfacción salarial, que en el caso de los empleados docentes de UNEA representa un 48%, es inferior al índice de descontento salarial de otros trabajadores argentinos y de América Latina que es del 70% (2022, Diario La Nación).<sup>36</sup> A esto se suma que el índice de rotación de los docentes, según las autoridades de la institución, no es representativo lo que hace poco prioritario impulsar acciones de cambio significativas respecto al salario.

Aun así, la remuneración surge como un tema frecuente en las entrevistas. En particular, cuando se les consulta a los docentes sobre sus peores experiencias en la institución y sobre los aspectos de la experiencia del docente a mejorar, la mención al salario se repite en términos de “reconocimiento remunerativo” y especialmente como una “sobre exigencia no remunerada”. Lo que permite considerar que para estos docentes el tema de la compensación tiene más que ver con elementos de índole emocional que material o financiera.

En cuanto al segundo nivel “facilidad y esfuerzo” que incluye recursos, procesos procedimientos, prácticas, tecnología e infraestructura, los docentes consideran que desempeñar tareas en la institución resulta fácil y que se brindan los recursos para poder hacerlo de manera rápida y eficiente.

---

<sup>36</sup> De acuerdo con la Encuesta Balance 2021 y Expectativas 2022 del portal de empleos Bumeran, el 70% de los trabajadores de Argentina y de la región no están contentos con el sueldo que perciben. “Insatisfacción salarial: cuánto quieren ganar los argentinos”.

El esfuerzo que compromete desarrollar las tareas no es un tema menor para los docentes de UNEA; cuando se les consulta “qué implica tener una buena experiencia como empleado docente”, la afirmación que la gestión académica sea organizada, rápida y eficiente aparece como segundo tema en importancia.

En este aspecto, los docentes destacan que durante la pandemia sintieron una gran apoyo y acompañamiento institucional para adaptarse a dar clases en el nuevo formato virtual.

Este sentimiento es un elemento muy importante, tal como refleja el citado estudio BEX, Barómetro de Experiencia de Empleado, donde se menciona que más del 90% de los empleados encuestados considera como un momento importante el apoyo de la organización en situaciones personales difíciles.

En este nivel, lo que aparece como una oportunidad de mejora son los recursos tecnológicos que disponen los docentes para realizar su tarea. Esto se ve respaldado en el análisis cualitativo donde además de la tecnología, lo que genera un mayor esfuerzo es la adaptación al cambio constante y la gestión de la comunicación interna que - según los docentes- se caracteriza por la “sobreinformación”.

Por otro lado, es importante señalar que, en relación con la eficiencia, la visión que predomina en la UNEA como instituto de negocios es la de eficiencia externa (Psacharopolous y Woodhall, 1987) donde la centralidad está en cómo se prepara a los alumnos para ser económica y socialmente productivos.

Siguiendo con la matriz, en el nivel “placer, bienestar y cultura” que incluye necesidades emocionales, sociales y culturales como la satisfacción, el trato, el reconocimiento, los vínculos, la comunicación y la diversidad, se observa que hay un predominio de aspectos placenteros, un fuerte arraigo cultural y una demanda de mayor inversión en el bienestar de los empleados.

Por un lado, los docentes consideran que hay un muy buen clima laboral, que el trato que reciben es justo y que se sienten valorados y reconocidos. En primer lugar, y de acuerdo a la información obtenida en las entrevistas, por los alumnos, pero también por los superiores directos que para la mayoría de los docentes actúan como *coaches*. Aun así, los docentes no identifican acciones puntuales que realice la institución para reconocer el trabajo de los empleados docentes. Lo cierto es que las autoridades de la institución admiten que se carece de incentivos específicos para el personal que logra un buen desempeño.

Asimismo, los docentes señalan que, si bien la gestión comunicacional requiere una mayor simplificación y agilidad en los canales y contenidos, se destaca por la apertura al diálogo y la honestidad.

Por otro lado, hay una gran satisfacción en la labor docente, ya sea en la modalidad virtual o presencial. Si bien muchos docentes prefieren dar clases de manera presencial, también destacan los beneficios del dictado de clases virtuales en términos de un mejor aprovechamiento del tiempo personal. El relacionamiento y trato cercano con los alumnos es otro de los motivos de gran satisfacción para los docentes. Aun así, durante el período analizado en la pandemia, la construcción del vínculo con el alumno es lo que generó mayor dificultad. El relacionamiento con otros empleados también es un aspecto satisfactorio para los docentes, la mayoría siente que forma parte de un equipo de trabajo en el que predomina el respeto a la diversidad y la inclusión. Lo cierto es que, si bien durante la pandemia hubo mayores dificultades para socializar y dialogar entre colegas, el compañerismo se mantuvo intacto.

En este sentido, aunque hay muchos aspectos que para los docentes son gratos y placenteros, la mayoría de los docentes considera que la institución no invierte en acciones puntuales que hacen a su bienestar. Esa información queda corroborada en la investigación cualitativa: por un lado, los docentes consideran que el clima laboral es prioritario al momento de definir qué es una buena experiencia; pero, por el otro, señalan que es necesaria una mayor escucha de las necesidades particulares, y un mayor equilibrio entre lo que se exige y lo que se da.

En este sentido, las peores experiencias docentes se vinculan con momentos en los que el docente siente que cuando hay una situación de conflictos de intereses se prioriza el bienestar del alumno y no el del docente.

Respecto a la cultura, en las entrevistas observamos muchos puntos en común entre los docentes, una identidad que los une a través del lenguaje, las costumbres, los valores y que se caracteriza por una orientación hacia la construcción de relaciones interpersonales positivas, por la vocación de enseñar y por el ideal de querer “hacer la diferencia” a través de la profesión docente.

Por otro lado, aunque es importante aclarar que no se ha realizado un diagnóstico de las tipologías culturales establecidas por Felcman y Góngora (1995), en el caso de la UNEA, los resultados encontrados en la investigación son semejantes al tipo de cultura organizacional del tipo paternalista. De acuerdo con este modelo, la “cultura paternalista” es la que prioriza el cuidado de las relaciones interpersonales, el bienestar de los miembros de la organización, la complacencia hacia la autoridad, el ambiente familiar y agradable y la receptividad frente a las demandas de la gente. Según los autores, este tipo de cultura tiene una baja orientación a resultados y una alta orientación a las personas. Si bien desde las consideraciones de esta

investigación estas orientaciones estarían más cerca de una línea media que de una línea alta o baja, el modelo no establece intermedios.

En lo que respecta al nivel “compromiso y lealtad” que incluye el orgullo, la pertenencia y el propósito, se advierte que hay un alto nivel de orgullo personal por la tarea docente, un fuerte compromiso emocional, pero un bajo nivel de lealtad hacia la institución.

El resultado de la métrica eNPS que mide satisfacción, compromiso y lealtad se encuentra en números negativos, lo que indica que hay más docentes “detractores” que “promotores”, en otras palabras, que sólo una minoría de los docentes son leales.

Este dato es muy interesante porque cuando de manera explícita se les preguntó a los docentes su nivel de compromiso con la misión de la institución, la mayoría de los docentes manifestó sentirse comprometido, el 74% responde que el compromiso es “alto”; aunque son muy pocos los que afirmaron conocer la misión de la institución. Por otro lado, cuando luego se les consultó de manera menos expresa por su compromiso y lealtad a través de la métrica eNPS, sólo el 11% de los docentes respondió de manera favorable. Desde el enfoque de este trabajo, el eNPS permite un mayor grado de sinceridad en la respuesta al no transparentar de manera evidente el resultado de las opiniones puesto que numera con una escala cuyos parámetros no resultan familiares para la mayoría de los encuestados.

Al respecto, estos resultados evidencian la fuerte dicotomía que existe entre la satisfacción por el buen clima laboral y la falta de lealtad de la mayoría de los empleados docentes. Esto dispara una serie de preguntas sobre cuáles son los motivos de esta tensión: ¿se debe a que la mayoría de los docentes son de dedicación parcial/simple y que dictan clases en más de una institución?, ¿la razón es que el proyecto institucional no aparece tan claramente identificado?, ¿la causa es la insatisfacción salarial?, ¿el porqué es la consideración que en ciertas ocasiones se prioriza al alumno y no al docente?, ¿a qué se debe?. Todos estos interrogantes requieren de una investigación posterior que permita profundizar en el abordaje de distintas soluciones a esta problemática.

Continuando con los resultados de la matriz, durante la pandemia es donde hubo una mayor deserción docente, tanto por voluntad propia como por un cambio en el diseño de la cursada virtual que redujo las comisiones y las convocatorias. Aún así, y como señalamos previamente, esta deserción no fue significativa.

Por otro lado, en el análisis cualitativo surge que los principales motivos de orgullo para los docentes están en el reconocimiento de los alumnos, en la participación de programas de alto impacto social y comunitario, y en la contribución al conocimiento a través de publicaciones científicas y académicas.

En relación al Viaje del Empleado, al analizar la expectativas, experiencia y sentimientos en cada etapa del viaje, se observa que los resultados fueron favorables en todos los casos.

La etapa que surge como mayor oportunidad de mejora, tal como señalan no sólo los docentes sino también las autoridades, es la experiencia del ingreso que ha tenido la calificación más negativa.

Aún así, no se identificaron brechas entre lo que el empleado esperaba recibir, lo que ha sido su experiencia y lo que es su sentimiento.

Este balance, entre las percepciones de lo que ofrece la institución a sus empleados y las expectativas con la que los docentes ingresaron a la institución, tiene un impacto directo en la satisfacción de los empleados. De hecho, el sentimiento que tiene el empleado docente es lo que aparece como el resultado más favorable. Es necesario aclarar que el término sentimiento en esta investigación centra su interés en los aspectos emocionales, en atributos observados en las entrevistas y que refieren principalmente al clima laboral con el que se trabaja en la institución.

En concreto, si bien los resultados de este análisis no son determinantes sino que representan un primer punto de partida de una indagación que debe hacerse de manera continua, sistemática e incluyendo a cada uno de los integrantes de la institución educativa, en la experiencia de los empleados docentes de UNEA predomina una percepción de aspectos positivos sobre aspectos negativos. Entendiendo que las necesidades pueden variar en cada persona y que todas las experiencias tienen puntos altos y bajos, la prioridad para estos docentes es trabajar en un buen clima laboral y satisfacer una vocación profesional. Y, como se mencionó anteriormente, en la UNEA el buen clima laboral representa una fortaleza institucional.

De todas maneras, son pocos los docentes leales que recomiendan la institución a otras personas, tal como se evidencia con el resultado de la métrica eNPS, lo que subraya la necesidad de avanzar en la gestión de mejoras.

En las entrevistas los docentes expresaron que “faltan espacios de escucha”, o bien, “es la primera vez que me lo preguntan” lo que hace necesario incrementar la periodicidad de las mediciones y las encuestas. De hecho, la periodicidad con la que se analizan las experiencias de los empleados, a diferencia de las encuestas de clima organizacional, es una de las novedades que introdujo la gestión de la experiencia del empleado y que hizo que tenga una aceptación cada vez más importante en la mirada organizacional.

Por otro lado, cuando se consulta a los docentes en relación a sus mejores experiencias, alrededor del 50% tuvo dificultades para identificar experiencias destacadas y quienes las

mencionaron subrayaron situaciones donde se sintieron reconocidos aunque no por parte de la institución sino por parte de los alumnos.

Nuevamente, esta observación es coincidente con los resultado del estudio BEX que revela que los que tienen las mejores experiencias en las empresas son quienes tienen mayor cercanía con otros empleados y con los clientes, que en el caso de UNEA serían los estudiantes <sup>37</sup>.

Esta información, sumado a la observación sobre la necesidad de invertir en el bienestar del empleado, refuerzan el imperativo de trabajar en un escenario de mejora de la experiencia del empleado docente de UNEA.

Y se es específico en hablar de mejoras y no de transformación; en las entrevistas con las autoridades se explicó que la organización no tiene como perspectiva realizar una transformación cultural, entendiendo esta cultura en el sentido que lo expresa Elliot Jacques (1951) quien la define como la forma en la que una organización piensa y hace sus tareas, y que es compartida por la mayoría de sus integrantes. Por el contrario, estas mejoras apuntan a favorecer la construcción de una relación diferencial con el docente, alineada con la cultura de la organización y el fortalecimiento institucional.

En este sentido, desde esta investigación se considera que siempre y cuando el funcionamiento de la organización así como la modalidad del trabajo logren cumplir con las variables mencionadas en cada nivel de la Pirámide, la experiencia del empleado mejorará, y con ello la eficiencia y bienestar laboral.

El nuevo escenario que planteó la crisis por el COVID-19 implicó un gran cambio para todas las instituciones, incluyendo a las instituciones educativas ya sean de gestión pública, privada o mixta. En el caso de la UNEA, si bien los recursos que disponía eran limitados, adaptó rápidamente la gestión educativa y la gestión organizacional para garantizar la sustentabilidad. El tamaño de la organización y el compromiso de sus miembros facilitó que la reconversión a un modelo virtual pudiera realizarse a gran velocidad.

Asimismo, si bien estas adaptaciones afectaron la relación empleado docente – institución educativa, generando cambios para las partes no limitaron el buen clima laboral.

Desde este punto de vista, es importante señalar que la experiencia del empleado de UNEA no sólo impactó en las prácticas de recursos humanos, sino que comprendió a toda la

---

<sup>37</sup> Se entiende que denominar clientes a los alumnos puede ser controversial pero se hace este paralelismo para explicitar la línea de argumentación.

organización en su conjunto; por eso se considera que el desarrollo de un proyecto de gestión de la Experiencia del Empleado docente podría resultar una gran contribución a la mejora de la eficiencia y del bienestar docente de las carreras de grado.

## 12. GLOSARIO

- **Design Thinking:** proceso cognitivo que a través del diseño permite la innovación y la resolución de problemas.
- **Employee Personas:** representación semi-ficticia de un grupo de colaboradores con necesidades y rasgos de comportamiento similares analizados en su entorno de trabajo.
- **eNPS (Employee Net Promoter Score):** métrica para conocer la percepción de los empleados en su interacción con la organización.
- **Experiencia del empleado (*Employee Experience, EX*):** modelo de gestión que busca entender la manera en que los empleados perciben sus interacciones con la organización.
- **Experiencia del Cliente (*Customer Experience, CX*):** estrategia de negocios que se enfoca en entender la percepción del cliente de todas sus interacciones con una empresa.
- **Experiencia WOW:** experiencias especiales que buscan sorprender a las personas y reforzar su conexión emocional con la organización.
- **Experiencias PAIN:** Experiencias que están por debajo de las expectativas de las personas y son consideradas como de “dolor”.
- **Mapa de Empatía (*Empathy Map*):** ilustración que permite entender las necesidades del empleado desde el punto de vista de las personas.
- **Mapa del Viaje del Empleado (*Employee Journey Map*):** representación gráfica que permite visualizar el recorrido de un empleado en sus interacciones con la organización.
- **Momentos de la Verdad (*Moments of Truth, MOT*):** momentos relevantes para los empleados en su interacción con la organización.
- **Programa de Voz de los empleados (*Voice of Employee program, VoE*):** herramienta para conocer la percepción, sentir y opinión de los empleados en su tarea diaria.
- **Pirámide de la Experiencia al empleado:** marco de trabajo que guía el diseño de la experiencia del empleado en una organización.
- **Viaje del empleado (*Employee Journey*):** recorrido que realiza un empleado desde que ingresa hasta que egresa de la institución y en el que atraviesa distintas etapas.
- **Propuesta de Valor del Empleado (*Employee Value Proposition, EVP*):** conjunto de ofertas y experiencias que definen el atractivo de trabajar en una organización.

### 13. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

**Adrogué C. et. Al. (2014).** La investigación en las universidades privadas de la Argentina. Cambios tras las políticas de aseguramiento de la calidad y financiamiento competitivo, REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 12(3), 73-91. [https://ri.conicet.gov.ar/bitstream/handle/11336/35428/CONICET\\_Digital\\_Nro.5a1bff05-6526-4487-a499-5d69f20a53ef\\_A.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://ri.conicet.gov.ar/bitstream/handle/11336/35428/CONICET_Digital_Nro.5a1bff05-6526-4487-a499-5d69f20a53ef_A.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

**Alliaud A., Feeney S. (2014).** La formación docente en el nivel superior de Argentina: hacia la conformación de un sistema integrado. Revista Latinoamericana de Políticas y Administración de la Educación.

**Alcaide Casado A, Díez M. (2019).** Customer Experience. Las claves de la experiencia del cliente en la era digital cognitiva. Libros de administración y empresa. Editorial Alfaomega, Esic Editorial.

**Alfaro E. et. al. (2012).** Customer Experience, una visión multidimensional del marketing de experiencias. Libro Colaborativo. #Cembook.

**Alvarado L. (2013).** Brainketing. Editor del proyecto editorial: [SEP] Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).

**Alvarez R.A, Racero L.V. (2014).** Contrato psicológico y bienestar laboral, En: Revista Académica e Institucional Páginas de la UCP, No 95: p.61-70

**Anton P. (2019).** Experiencia de cliente y experiencia de empleado: un caso en el sector textil Comillas Universidad Pontificia, Madrid. <http://hdl.handle.net/11531/27577>

**Armstrong, M. (2017).** A handbook of human resource management practice. 14th ed. Kogan Page. London.

**Baquero Garzón L. A. et al. (2021).** El bienestar docente y la calidad educativa. <https://www.researchgate.net/publication/352838573>

**Besser A., Lotem S, Zeigler-Hil V. (2020).** Psychological Stress and Vocal Symptoms Among University Professors in Israel: Implications of the Shift to Online Synchronous Teaching During the COVID-19 Pandemic, Journal of Voice, Israel. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0892199720301909>.

**Braidot N. (2009).** Neuromarketing en acción. Ediciones Gestión 2000, Barcelona [SEP]Planeta De Agostini Profesional y Formación, S.L. [SEP]

**Brown T. (2009).** Change by design - how design thinking transform organizations and inspires innovation. HarperCollins Publishers.

**Casali A; Torres D. (2021).** Impacto del COVID-19 en docentes universitarios argentinos: cambio de prácticas, dificultades y aumento del estrés, *Revista Iberoamericana de Tecnología en Educación y Educación en Tecnología*, no. 28, pp. 423-431.

**Calleja R; Méndez E, Rojo P. (2019).** La experiencia del empleado. *Harvard Deusto Business Review* (Núm. 291), Recursos humanos. <https://www.harvard-deusto.com/la-experiencia-de-empleado-cuando-el-cliente-tambien-es-interno>

**Craviño L (2017).** *Metáforas del Desempeño*. ITBA, Temas. Buenos Aires.

**Banerjee S. et al. (2020).** EX FACTOR: Reimagining the employee experience through the operating model, Accenture. [https://www.accenture.com/\\_acnmedia/PDF-133/Accenture-Strategy-Reimagining-the-Employee-Experience-through-Operating-Model.pdf#zoom=40](https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-133/Accenture-Strategy-Reimagining-the-Employee-Experience-through-Operating-Model.pdf#zoom=40)

**Bersin, J., Solow, M., Wakefield, N. (2016).** Design Thinking: Crafting the Employee Experience. <https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/focus/human-capital-trends/2016/employee-experience-management-design-thinking.html>

**Blanch, J.M et al. (2010).** Cuestionario de Bienestar Laboral General: Propiedades y estructura psicométrica. *Revista Psicología del Trabajo*, 26 (2), 157-170. <https://www.redalyc.org/pdf/2313/231316500007.pdf>

**Bridger E, Gannaway B (2021).** Employee Experience by Design, How to create an effective EX for competitive advantage, Kogan Page.

**Calvet M (2020).** Ofrecer la mejor experiencia a los empleados, *Diario El Economista*, España. <https://www.eleconomista.es/top-employers/noticias/11033760/02/21/Ofrecer-la-mejor-experiencia-a-los-empleados.html>

**Chiavenato I (2004).** *Introducción a la Teoría General de la Administración*, Séptima Edición, McGraw-Hill Interamericana.

**Chirinos Molero N; Padrón Añez E (2010).** La eficiencia docente en la práctica educativa. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)* Vol. XVI, No. 3, Julio - Septiembre 2010, pp. 481 - 492 *FACES - LUZ* .

**Claus, L. (2019).** HR disruption—time already to reinvent talent management, *Business Research Quarterly*, Vol. 22 No. 3. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2019.04.002><sup>[1]</sup><sub>[SEP]</sub>

**Colombo, Ma. de la Paz; Mollo Brisco Gabriela F. (2017).** *La Calidad de la Educación Superior: Opiniones y Mediciones. Un abordaje estadístico*, UNLP, Argentina

**Davis, K., Newstrom, J. (2003).** *Comportamiento humano en el trabajo*, McGraw-Hill, México. <sup>[1]</sup><sub>[SEP]</sub>

**De Lella, C. (2003).** *Formación Docente, El modelo hermenéutico-reflexivo y la práctica profesional*. Instituto de Estudios y Acción Social (IDEAS) / Argentina

**DEC – Asociación para el Desarrollo del Cliente (2021).** I Informe de la experiencia del empleado 2021. <https://asociaciondec.org/informes-dec/i-informe-de-la-experiencia-de-empleado/50954/>

**DEC – Asociación para el Desarrollo del Cliente (2019).** Employee Experience

DEC - Ficha #17 - Mayo 2019 CAIXA FORUM.

**Dery K, Sebastian I. (2017).** Building Business Value with employee experience, MIT Sloan Center for Information System Research.

[https://cisr.mit.edu/publication/2017\\_0601\\_EmployeeExperience\\_DerySebastian](https://cisr.mit.edu/publication/2017_0601_EmployeeExperience_DerySebastian)

**Diario Ámbito (2021).** <https://www.ambito.com/economia/salario/advierten-que-el-real-cayo-3-2020-e-hilvano-tres-anos-seguidos-retroceso-n5168201>

**Diario Infobae (2021).** <https://www.infobae.com/economia/2021/08/19/el-salario-real-en-caida-alcanzo-su-menor-nivel-en-diez-anos/>

**Disney Institute y Kinny Th. (2011).** Be our guest, perfect the art of customer service. Disney Editions New York.

**Edelman Trust Barometer (2015).** <https://www.edelman.com/trust/2015-trust-barometer>.

**Felcman, I; Blutman G (2020)** Cultura organizacional: nuevos dioses y la búsqueda del eslabón perdido para la transformación del Estado, INAP, FCE-UBA.

**Fernández N., Aiolo M. (2013).** Investigar sobre evaluación. Fundamentos y perspectivas para el estudio de los procesos de mejora en la universidad, Revista Investigaciones en Educación, Vol. XIII, N° 1: 68-87, 2013.

**Fish D. (2019)** A Brief History of Customer Experience, A Brief History of Customer Experience, <https://customerthink.com/a-brief-history-of-customer-experience/>

**Fisher, C. D. (2010).** Happiness at work. International Journal of Management Reviews, 12(4), 384-412. [https://www.researchgate.net/publication/227533694\\_Happiness\\_at\\_Work](https://www.researchgate.net/publication/227533694_Happiness_at_Work)

**Franklin Fincowsky E., kriegler M. (2011).** Comportamiento organizacional. Enfoque para América Latina, Pearson Educación.

**Fynn P. (2019).** Superfans, The Easy Way to Stand Out, Grow Your Tribe, and Build a Successful Business . Published in the United States by Get Smart Books, a division of Flynnindustries, LLC.<sup>[1]</sup><sub>[SEP]</sub>

**Gabini S. (2018).** Felicidad en el trabajo: breve actualización desde la psicología positiva; Pontificia Universidad Católica Argentina. Facultad de Psicología y Psicopedagogía; Revista de Psicología; 14; 27; 6-2018; 69-75.

<https://ri.conicet.gov.ar/handle/11336/100140?show=full>

**García Alandete J. (2014).** Psicología positiva, bienestar y calidad de vida. En-clav. pen vol.8 no.16 México jul./dic. 2014.

[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1870-879X2014000200013#fn15](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-879X2014000200013#fn15)

**García de Fanelli A. (2011).** La educación superior en Argentina, En Brunner, J.J. y Ferrada Hurtado, R. (eds.). Educación Superior en Iberoamérica. Informe 2011. Santiago de Chile: CINDA-UNIVERSIA. <http://www.cinda.cl/htm/es.htm>.

**Goleman D, (2021).** Taking a class on the good life. <https://www.kornferry.com/insights/articles/taking-a-class-on-the-good-life>

**Harter J. (2022).** Percent Who Feel Employer Cares About Their Wellbeing Plummet; Gallup. <https://www.gallup.com/workplace/390776/percent-feel-employer-cares-wellbeing-plummet.aspx>

**Hernández A. (2020).** La educación en tiempos de virtualidad compulsiva: reflexiones acerca del impacto de las políticas de aislamiento en el campo educativo, Universidad Autónoma de Encarnación; La Saeta Universitaria Académica y de Investigación; 9; 1; 8-2020; 41-53. <https://ri.conicet.gov.ar/handle/11336/114158>

**Hernández Sampieri, Fernández-Collado, C., & Pilar Bantista, L. (2014).** Metodología de la Investigación. México D.F.: Mc. GrawHill.

**Hsieh T. (2010).** Delivering Happiness: A Path to Profits, Passion, and Purpose. Zappos. “Business Plus Hachette Book Group”, New York.

**Hyken S. (2016).** The New Moment Of Truth In Business, Forbes. <https://www.forbes.com/sites/shephyken/2016/04/09/new-moment-of-truth-in-business/?sh=6c926ae738d9>

**Itam U., Ghosh N., (2020).** Employee Experience Management: A New Paradigm Shift in HR Thinking. International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals. REVA University, Karnataka, India.

[https://www.researchgate.net/publication/339301817\\_Employee\\_Experience\\_Management\\_A\\_New\\_Paradigm\\_Shift\\_in\\_HR\\_Thinking](https://www.researchgate.net/publication/339301817_Employee_Experience_Management_A_New_Paradigm_Shift_in_HR_Thinking)

**Jaques, E (1951)** The changing culture of a Factory, Tavistock Publication Limited

**Jense, L (2021).** Covid-19 and the workplace: An explorative study of employee experiences during abrupt workplace change, Delft University of Technology, Netherlands.

**Johnson M. et al., (2020).** Emociones, preocupaciones y reflexiones frente a la pandemia del COVID-19 en Argentina. <https://www.scielosp.org/pdf/csc/2020.v25suppl1/2447-2456/es>

**Kahn, W. A. (1990).** Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. [https://pdfs.semanticscholar.org/cbb3/887590de9e5dc702b5d2655f8e804669fea0.pdf?\\_ga=2.148358007.1526597350.1614454985-1646903759.1614454985](https://pdfs.semanticscholar.org/cbb3/887590de9e5dc702b5d2655f8e804669fea0.pdf?_ga=2.148358007.1526597350.1614454985-1646903759.1614454985)

**Katzmayr M. (2020).** Employee Experience as a new strategic approach to people management to enhance competitiveness, Institute of Strategic Management, Austria. <https://epub.jku.at/obvulihs/download/pdf/5657479?originalFilename=true>

**Laloux F. (2016).** Reinventing Organization. Published by Nelson Parker.

**Lamarra N. et al (2018).** La educación superior universitaria argentina: situación actual en el contexto regional. Universidad Nacional de Tres de Febrero. Libro digital, DOCX <http://resolver.tudelft.nl/uuid:8b607826-fbd4-40ef-bb6d-a7ba0e2768c7>

**Lamarra (2004).** La educación superior en América Latina y el Caribe y la evaluación y acreditación de su calidad situación, problemas y perspectivas. UNTREF, IESAL/UNESCO

**Lesser, E. et al (2016),** Designing Employee Experience: How a Unifying Approach Can Enhance Engagement and Productivity, IBM Corporation, Somers, NY, pp. 1-21, <https://www.ibm.com/downloads/cas/ZEND5PM6>

**Lecinski J, (2011).** ZMOT Manual. Formas de atraer compradores en el momento cero de la verdad. [https://think.storage.googleapis.com/intl/es-419\\_ALL/docs/2012-zmot-handbook\\_2\\_research-studies.pdf](https://think.storage.googleapis.com/intl/es-419_ALL/docs/2012-zmot-handbook_2_research-studies.pdf)

**Manfredi M., Di Pasquale E. (2017).** La relación entre bienestar objetivo y subjetivo: una comparación internacional (CIEyS-FCEyS-UNMDP). <http://nulan.mdp.edu.ar/2628/>

**Manning H, Bodine K. (2012).** Outside In, The Power of Putting Customers at the Center of Your Business. Forrester Research. Published by Amazon Publishing. Las Vegas.

**Markey R, Reichheld F. (2012).** NPS, la pregunta decisiva. Cómo utilizan las empresas el sistema de PROMOTORES NETOS para crecer. Lid Editorial.

**Martínez Carazo P (2006).** El método de estudio de caso, Estrategia metodológica de la investigación científica, pensamiento y gestión, N° 20, España. Mandó Ceci: por si tengo que hacer alguna cita.

**Mavrommatis A., Roman D. (2019).** Productos nacidos de la experiencia al cliente, Harvard Deusto. Marketing y Ventas (Núm. 158) · Marketing · Noviembre 2019. <https://www.harvard-deusto.com/productos-nacidos-de-la-experiencia-del-cliente>

**Medallia (2022).** What is employee experience. <https://www.medallia.com/what-is-employee-experience/>

**Miceli S. (2019).** El sistema de aseguramiento de la calidad: evaluando los instrumentos de medición de la CONEAU. Tesoe; UAI Editorial. Editorial Tesoe.

**Morduchowicz A. (2006).** Los indicadores educativos y las dimensiones que los integran. IPE - UNESCO - Sede Regional Buenos Aires.

**Morgan, J. (2015).** Why the future about work is all about employee experience?. Revista Forbes. <https://www.forbes.com/sites/jacobmorgan/2015/05/27/why-the-future-of-work-is-all-about-the-employee-experience/?sh=465e4c726f0a>

**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, John Wiley & Sons, Hoboken, NJ.

**Mootee, I. (2013).** Design Thinking for strategic innovation: What they can't teach you at business or design school, John Wiley & Sons, Hoboken, NJ.

**Newbery P. Farnham K. (2013).** Experience Design A Framework for integrating Brand, Experience, and Value. Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.

**Nobile, M (2019).** Introducción: Emociones y afectos en el mundo educativo. Propuesta Educativa, vol. 1, núm. 51, 2019, Junio, pp. 6-14 Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales Buenos Aires, Argentina.

<https://www.redalyc.org/jatsRepo/4030/403061372002/403061372002.pdf>

**Osterwalder A. y otros (2014).** Diseñando la propuesta de valor. Publicado por John Wiley & Sons, Inc. New Jersey.

**Pedraza-Alvarez L. et al., (2015).** Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: Estudio fenomenológico. Clío América. Enero - Junio 2015, Vol. 9 No. 17, p.p. 17 - 25

**Pine J., Gilmore J, (1999)** The Experience Economy: Work Is Theater & Every Business a Stage (Boston: Harvard Business Press).

**Prajapati G., Pandey S (2020).** Enhancing Employee Experience during Covid-19: A Qualitative Study on Investment Banks, *International Journal of Modern Agriculture*, Volume 9, No.3, 2020. <http://www.modern-journals.com/index.php/ijma/article/view/354>

**Plaskoff, J. (2017).** Employee experience: the new human resource management approach, Strategic HR Review, Vol. 16 No. 3, pp. 136-141. <https://www.deepdyve.com/lp/emerald-publishing/employee-experience-the-new-human-resource-management-approach-eeg6sXKuBA>

**Project Management Institute (2017).** Guía del PMBOK. Project Management Institute, Inc

**Pozo Luna M (2019).** La Experiencia del Empleado como estrategia del modelo de gestión de recursos humanos en un contexto VUCA, Caso: Herbalife Nutrition, Maestría en Recursos Humanos, FCE, UBA.

[http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/econ/collection/tpos/document/1502-1517\\_PozoLunaML?p.s=TextQuery](http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/econ/collection/tpos/document/1502-1517_PozoLunaML?p.s=TextQuery)

**Pujol Cols L (2016).** Satisfacción Laboral en docentes universitarios: medición y estudio de variables influyentes, CONICET, Argentina. Revista de Docencia Universitaria, Vol. 14(2), julio-diciembre 2016, 261-292.

**Qualtrics (2021).** Qué es la gestión de la experiencia del empleado (ex). Web: <https://www.qualtrics.com/es-la/gestion-de-la-experiencia/empleado/>

**Rabossi, M. (2011).** Differences between public and private universities' fields of study in Argentina, Universidad Torcuato Di Tella, Argentina.

**Radford L. et al (2022).** Change Management in a Post-COVID World, <https://www.hok.com/ideas/publications/change-management-in-a-post-covid-world/>

**Revista Enfasis (2021).** “Estudio de IBM: el bienestar de los empleados es prioridad para muchos CEO’s de empresas de alto rendimiento en todo el mundo”.

<https://www.enfasys.net/2021/02/19/estudio-de-ibm-el-bienestar-de-los-empleados-es-prioridad-para-muchos-ceos-de-empresas-de-alto-rendimiento-en-todo-el-mundo/>

**Robbins, S., Coulter M. (2005).** Administración, Octava Edición, Pearson Educación.

**Robbins, S. (2013).** Comportamiento Organizacional (15a ed.) México D.F: Prentice Hall

**Rojo P y otros (2018).** Barómetro experiencia del empleado. IE Business School, HR Center. [www.barometroex.com](http://www.barometroex.com)

**Ruiz, Moreno-Murcia, y Vera (2015).** Del soporte de autonomía y la motivación autodeterminada a la satisfacción docente, European Journal of Education and Psychology, Recuperado <http://dx.doi.org/10.1016/j.ejeps.2015.09.002>.

**Schein, E. (1982).** Psicología de la organización, Prentice-Hall, México. [SEP]

**Schein, E. (1988).** La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica. Plaza & Janes Editores. P.

**Schiffman, L. y Kanuk L. (2010).** Comportamiento del Consumidor. Colombia: Pearson Educación.

**Schmitt B (2010).** Customer experience management: A revolutionary approach to connecting with your customers. John Wiley & Sons.

**Sciarroni, R. (2020).** La experiencia del cliente desde el aislamiento. Informe de investigación. Instituto de Investigaciones y Asistencia Tecnológica en Investigación. IIATA.

Universidad Nacional de Rosario.

<https://ojs3.fcecon.unr.edu.ar/index.php/iiata/article/view/17>

**Sinek S. (2009).** Start with why. How great leaders inspire everyone to take action. Portfolio/Penguin, New York.

**Solomon, M. (2013).** Comportamiento del Consumidor. México: Pearson Educación.

**Soria-Reséndez, A. C., Pedraza-Melo, N. A. & Bernal-González, I. (2019).** El clima organizacional y su asociación con la satisfacción laboral en una institución de educación superior. *Acta Universitaria* 29, e2205. <http://doi.org/10.15174.au.2019.2205>

**Tapasco Alzate O, Giraldo García J. (2016).** Factores asociados a la disposición por el teletrabajo entre docentes universitarios. Universidad Nacional de Colombia. [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-24492016000200003&lang=es](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-24492016000200003&lang=es)

**Thaler, R., Sunstein, C.S. (2008),** Nudge: Improving Decisions about Health Wealth and Happiness. Penguin Books, New York.

**Tomás, J. M., De los Santos, S., & Fernández, I. (2019).** Satisfacción laboral en el docente dominicano: antecedentes laborales. *Revista Colombiana de Psicología*, 28, 63-76. <https://doi.org/10.15446/rcp.v28n2.71675>

**Volini E. et al (2019).** From Employee experience to human experience: putting meaning back into work. Deloitte. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2019/workforce-engagement-employee-experience.html>

**Vulpen E. (2019).** How Employee Journey Mapping can Change the Employee Experience. Disponible de [https://www.digitalhrtech.com/employee-journey-mapping/?utm\\_source=linkedin&utm\\_medium=social&utm\\_campaign=blog&utm\\_term=e-employee-journey-mapping&utm\\_content=e-employee-journey-mapping](https://www.digitalhrtech.com/employee-journey-mapping/?utm_source=linkedin&utm_medium=social&utm_campaign=blog&utm_term=e-employee-journey-mapping&utm_content=e-employee-journey-mapping)

**Yohn, D. L. (2016).** Design your employee experience as thoughtfully as you design your customer experience. *Harvard Business Review*, December. <https://hbr.org/2016/12/design-your-employee-experience-as-thoughtfully-as-you-design-your-customer-experience> (<https://hbr.org/2016/12/design-your-employee-experience-as-thoughtfully-as-you-design-your-customer-experience>).

**Uicich F. et al. (2019).** La gestión de la bimodalidad en carreras universitarias de la Escuela Argentina de Negocios: hacia la construcción de indicadores de calidad. *R.A.I.N, Revista Argentina de Investigaciones en Negocios*, Vol 5, No 2 (2019). <http://ppct.caicyt.gov.ar/rain/article/view/v5n2a07>.

**Ulrich, D. et al (2012).** HR from the outside in: the next era of human resources transformation. New York.

**Ulrich, D.; Lake, D. (1990).** Organizational Capability: Competing from the Inside Out. New York: Wiley.

## 14. ANEXOS

### Anexo I. Encuesta a empleados de UNEA

# FICHA DE OPINIÓN DE LOS PROFESORES 2DO CUATRIMESTRE 2020

A – EVALUACIÓN DEL DESARROLLO INSTITUCIONAL

**OBJETIVO:** Esta encuesta tiene por objetivo contar con las opiniones de nuestros docentes para mejorar la propuesta educativa. Sus respuestas son estrictamente confidenciales, de modo que puede sentirse libre de expresar sus opiniones.

**\*Obligatorio**

Asignatura \*

Tu

Turno y Localización

El

Carrera \*

El

¿Cómo evalúa Ud. la calidad del Plan de Desarrollo Institucional en curso, para la concreción de la misión y objetivos del IUEAN? \*

- Malo
- Regular
- Bueno
- Excelente



¿El marco normativo regula las actividades de la Institución? \*

- Nunca A veces
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

¿Las autoridades de [REDACTED] son abiertas al diálogo, propuestas y sugerencias de los profesores? \*

- Nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

¿El Departamento de Alumnos (Bedelía) es operativo en la búsqueda de soluciones, respondiendo en tiempo y forma a los requerimientos de los docentes? \*

- Nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre



¿El Departamento de Docentes es operativo en la búsqueda de soluciones, respondiendo en tiempo y forma a los requerimientos de los docentes? \*

- Nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

¿El Departamento de RRHH es operativo en la búsqueda de soluciones, respondiendo en tiempo y forma a los requerimientos de los docentes? \*

- Nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

El material disponible en la biblioteca es adecuado a las necesidades de la Carrera. \*

Nunca

A veces

Casi siempre

Siempre

La atención del personal de Biblioteca responde a los requerimientos formativos.

\*

Nunca

A veces

Casi siempre

Siempre

Indique cuáles son las principales fortalezas que identifica en esta Institución Universitaria

Tu respuesta

---

Indique cuáles son las principales limitaciones que identifica en esta Institución Universitaria

---

¿Qué estrategias superadoras propone para las limitaciones identificadas?

Tu respuesta

Google

Página 1 de 2

[Siguiente](#)

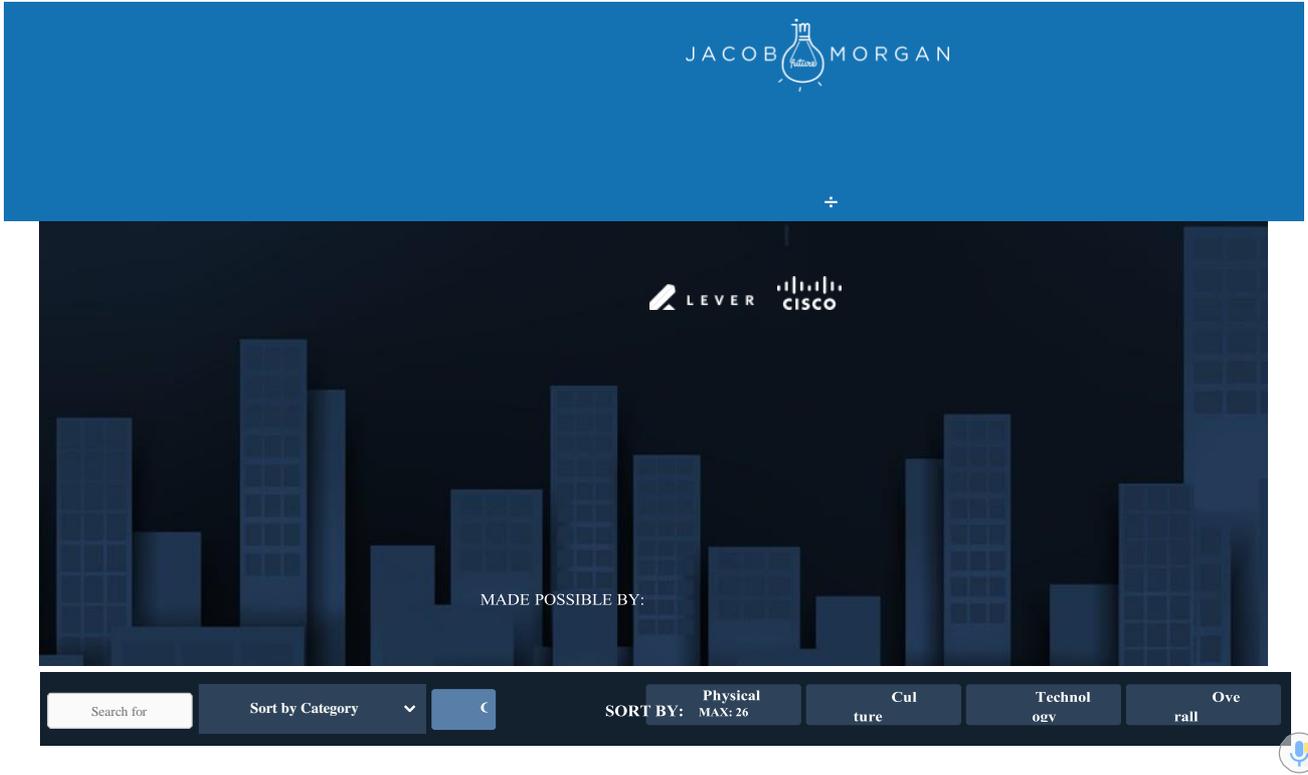
Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

Este formulario se creó [redacted] [Notificar uso inadecuado](#)

Formularios

## Anexo II. Ranking Employee Experience de Jacob Morgan

### *Employee Experience Index Rankings / Top Experiential Organizations*



- About the Research
- Take the Assessment
- Take the Course
- Get the Book

1		Facebook	Experiential	<b>24.4</b>	<b>63.0</b>	<b>18.2</b>	<b>OVERALL 105.6</b>
2		Google	Experiential	<b>24.2</b>	<b>63.0</b>	<b>17.7</b>	<b>OVERALL 104.9</b>

3		Apple	Experiential	24.4	62.2	18.2	OVERALL 104.8
4		LinkedIn	Experiential	25.2	62.2	16.6	OVERALL 104.0
5		Ultimate Software	Experiential	23.4	64.4	16.1	OVERALL 103.9
666		Airbnb	Experiential	23.1	60.2	16.9	OVERALL 100.2
7		Salesforce	Experiential	23.1	60.2	15.6	OVERALL 98.9
8		Accenture	Experiential	22.9	59.4	16.4	OVERALL 98.6
9		St. Jude Children's Research Hospital	PreExperiential	21.3	61.3	14.3	OVERALL 96.9
10		Microsoft	Experiential	22.4	56.6	17.9	OVERALL 96.9
11		Riot Games	Experiential	24.2	56.0	16.6	OVERALL 96.8
12		Procter & Gamble	PreExperiential	23.1	58.2	15.3	OVERALL 96.7