



**Evolución de la literatura académica sobre la segmentación de personas como estrategia  
para personalizar la experiencia de empleados en organizaciones de  
América Latina**

Mariana Bedoya Maldonado

Tesis de grado maestría

Asesora: Catalina Giraldo Henao

Maestría en desarrollo humano organizacional  
Escuela de Administración Universidad EAFIT  
Medellín, Colombia  
Marzo de 2024

## Tabla de contenido

<b>1. RESUMEN.....</b>	<b>3</b>
<b>CONCEPTOS CLAVE.....</b>	<b>4</b>
<b>1.1. ABSTRACT.....</b>	<b>4</b>
<b>KEY WORDS.....</b>	<b>5</b>
<b>2. PREGUNTA PRINCIPAL DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>5</b>
<b>3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>5</b>
<b>4. OBJETIVO GENERAL.....</b>	<b>11</b>
<b>5. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....</b>	<b>11</b>
<b>6. JUSTIFICACIÓN.....</b>	<b>11</b>
<b>7. ANTECEDENTES.....</b>	<b>13</b>
<b>7.1. ANTECEDENTES EMPÍRICOS LATINOAMERICANOS.....</b>	<b>14</b>
<b>7.2. ANTECEDENTES DE MEDICIÓN APLICADA.....</b>	<b>18</b>
<b>8. MARCO CONCEPTUAL.....</b>	<b>20</b>
<b>8.1. EXPERIENCIA DEL TALENTO: UNA ESTRATEGIA COMPETITIVA PARA LA GESTIÓN EFECTIVA DE LAS PERSONAS.....</b>	<b>20</b>
<b>8.2. DEFINICIÓN Y ORIGEN DEL CONCEPTO DE SEGMENTACIÓN DE EMPLEADOS: UNA REVISIÓN DE LA APLICACIÓN MARKETING-GESTIÓN HUMANA.....</b>	<b>23</b>
<b>8.3. APLICACIÓN DE LA SEGMENTACIÓN DE PERSONAS EN EL ÁMBITO DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....</b>	<b>25</b>
<b>8.4. PERSONALIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA DEL TALENTO: ADAPTANDO LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN HUMANA A LAS CONCEPCIONES DE VIDA PARTICULARES.....</b>	<b>27</b>
<b>8.5. PROPUESTA DE VALOR AL EMPLEADO: UNA APUESTA POR EL DESARROLLO BIDIRECCIONAL AL INTERIOR DE LAS ORGANIZACIONES.....</b>	<b>28</b>
<b>8.6. EXPECTATIVAS LABORALES Y SU RELACIÓN CON LOS MOTIVADORES DE LAS NUEVAS GENERACIONES.....</b>	<b>29</b>

<b>9. MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>31</b>
<b>9.1. REVISIÓN DE LITERATURA Y METODOLOGÍA EN BASES DE DATOS.....</b>	<b>34</b>
<b>9.2. TRAYECTORIA ACADÉMICA DE LA SEGMENTACIÓN DE PERSONAS Y SU APLICACIÓN EN ESTRATEGIAS DE PERSONALIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA DE LOS EMPLEADOS.....</b>	<b>40</b>
<b>9.3. DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS DE SEGMENTACIÓN DE PERSONAS EN ORGANIZACIONES LATINOAMERICANAS .....</b>	<b>46</b>
<b>9.4. PROPUESTA DE MARCO DE REFERENCIA PARA LA APLICACIÓN EFECTIVA DE LA SEGMENTACIÓN DE EMPLEADOS .....</b>	<b>51</b>
<b>10. RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....</b>	<b>56</b>
<b>11. CONCLUSIONES .....</b>	<b>57</b>
<b>12. REFERENCIAS .....</b>	<b>58</b>

## 1. Resumen

El entorno empresarial contemporáneo demanda estrategias innovadoras para gestionar el talento humano y mejorar la experiencia de los empleados. En este contexto, la segmentación de empleados y la personalización de su experiencia emergen como enfoques fundamentales para optimizar el desempeño organizacional y promover la satisfacción y el compromiso de los colaboradores. El presente proyecto de investigación se propone analizar la evolución de la literatura académica sobre la segmentación de personas como estrategia para personalizar la experiencia de empleados en organizaciones de América Latina.

La revisión sistemática de la literatura abarcó fuentes académicas y no académicas, con el objetivo de comprender la trayectoria de la segmentación de personas, identificar desafíos y oportunidades en su implementación en contextos latinoamericanos y proponer un marco de referencia para su aplicación efectiva. Se reconoce que la personalización de la experiencia del talento puede mejorar la satisfacción y el compromiso de los empleados, lo que a su vez puede conducir a una mayor productividad y rentabilidad para las organizaciones.

Se destaca la importancia de integrar métodos prácticos, como el análisis de datos, la retroalimentación y el diseño de programas específicos de desarrollo profesional, para implementar la segmentación de personas de manera efectiva. El proyecto contribuirá al cuerpo de conocimiento en gestión del talento humano al proporcionar una comprensión detallada de cómo las organizaciones pueden adaptar sus estrategias para satisfacer las necesidades individuales de sus empleados y mejorar su experiencia en el trabajo, a partir de experiencias previas o estudios realizados recientemente.

## Conceptos clave

Segmentación de personas, *employee experience*, experiencia del empleado, personalización, propuesta de valor al empleado y expectativas laborales.

### 1.1. Abstract

The contemporary business environment demands innovative strategies to manage human talent and enhance employee experience. In this context, employee segmentation and customization of their experience emerge as fundamental approaches to optimize organizational performance and promote employee satisfaction and engagement. This research project aims to analyze the evolution of academic literature on people segmentation as a strategy to personalize the employee experience in Latin American business organizations.

The systematic literature review will encompass both academic and non-academic sources, with the objective of understanding the trajectory of people segmentation, identifying challenges and opportunities in its implementation in Latin American contexts, and proposing a framework for its effective application. It is recognized that the customization of talent experience can improve employee satisfaction and engagement, which in turn can lead to greater productivity and profitability for organizations.

The importance of integrating practical methods, such as data analysis, feedback, and the design of specific professional development programs, to effectively implement people

segmentation is highlighted. This project will contribute to the body of knowledge in human talent management by providing a detailed understanding of how organizations can adapt their strategies to meet the individual needs of their employees and enhance their workplace experience based on previous experiences or recently conducted studies.

## Key words

People segmentation, employee experience, employee value proposition, personalization, work expectations.

## 2. Pregunta principal de investigación

¿Cuál ha sido la evolución de la literatura académica sobre la segmentación de personas como estrategia para personalizar la experiencia de empleados en organizaciones de América Latina?

## 3. Planteamiento del problema

En un entorno empresarial caracterizado por la competencia global y la rápida evolución tecnológica, las organizaciones se enfrentan a la necesidad de adaptar sus estrategias de gestión del talento para atraer, retener y desarrollar a los empleados clave, para formar así equipos de alto rendimiento. En este contexto, la segmentación de empleados y la personalización de la experiencia del talento emergen como enfoques fundamentales para optimizar el desempeño organizacional y promover la satisfacción y el compromiso de los empleados. El desarrollo del presente apartado tratará diferentes conceptos y experiencias que contextualizan sobre la importancia de la segmentación de empleados para apoyar el fortalecimiento de la experiencia del talento en el entorno empresarial actual, e impactar directamente en los índices fidelización de personal y el cumplimiento de los diferentes objetivos organizacionales con verdaderos actores clave del proceso.

Los conceptos teóricos para impactar en el área de la gestión humana cobran más sentido en la medida en que más organizaciones buscan alinear sus estrategias de talento para desarrollar a los seres humanos que las integran y así, apuntar al cumplimiento de los objetivos organizacionales en la misma medida en que se acompaña el ciclo de vida de quienes

posibilitan el fin económico de las empresas: las personas. Contar con seres humanos de diferentes características es importante para abordar las complejidades y retos que exigen los ecosistemas organizacionales.

Generalmente, las organizaciones tienen el reto de enfrentar un entorno laboral competitivo y determinado por el dinamismo y variabilidad que el mercado exige en una época de alto desarrollo tecnológico y digital, además de la diversidad generacional, la escasez de talento en sectores clave y las crecientes expectativas de los empleados frente a su experiencia en el trabajo.

Los datos revelan una realidad latente en la industria para Colombia y Latinoamérica: según Gladys Vega, directora de la Federación Colombiana Gestión Humana (Acrip), “hay organizaciones que pueden rotar 70% de su población al año, lo que tiene un costo altísimo en productividad y cultura organizacional” (Vega 2022, citado en Bernal, 2022). Además, en sectores como la tecnología y la ingeniería, la escasez de talento calificado está alcanzando niveles críticos, lo que dificulta aún más la capacidad de las empresas para encontrar y retener empleados clave (ManpowerGroup, 2022).

En este contexto, una estrategia para atender la problemática que se presenta es la segmentación de personas, comprendida como el proceso de dividir la fuerza laboral en grupos homogéneos con características y necesidades similares, con el fin de diseñar estrategias de gestión del talento más efectivas y personalizadas (Kotler & Armstrong, 2012). Surge como un camino prometedor para personalizar la gestión del talento y responder a las necesidades específicas de diferentes perfiles de colaboradores.

Las organizaciones se potencian sobre la integración de una amplia gama de personas, cada una con sus propias experiencias, valores y características personales. Esta diversidad no solo se refleja en la diferencia de niveles de experiencia, sino también en factores como la edad, la crianza, las visiones de la vida, las prioridades, la estructura familiar y los motivadores individuales. Esta multiplicidad de perspectivas y necesidades plantea desafíos únicos para las organizaciones en la gestión del talento humano.

Según Deloitte (2024), las empresas se enfrentan a tres grandes desafíos para mantener su competitividad en el mercado laboral: la creación de entornos digitales que fomenten la exploración, la experimentación y la diversión; el establecimiento de microculturas dentro de

la organización y la adaptación a un cambio de paradigma que permita gestionar el talento sin límites, trascendiendo las barreras tradicionales de tiempo y espacio.

Al examinar estos desafíos en perspectiva, se hace evidente que las soluciones no pueden aplicarse de manera uniforme a todos los empleados. La multiculturalidad, que enriquece cada empresa, también plantea el desafío de gestionar diversos grupos de personas con el fin de brindar una experiencia que se base en un liderazgo motivador, oportunidades de crecimiento tangibles y un ambiente de relaciones adecuado. Sin embargo, ¿qué constituye una experiencia positiva? ¿Se puede generalizar? ¿Es lo mismo ofrecer una oportunidad de desarrollo profesional que incluye viajar por el mundo para una madre soltera con dos hijos que para un joven recién graduado sin responsabilidades familiares? La segmentación de la fuerza laboral se convierte así en una estrategia crucial para abordar eficazmente las necesidades individuales y maximizar el potencial de cada empleado.

Además de los retos mencionados por Deloitte, las organizaciones también enfrentan otros desafíos importantes, como la adaptación a la rápida evolución tecnológica, la gestión del cambio en un entorno volátil, incierto, complejo y ambiguo, sistema conocido como “VUCA” (sigla en inglés de volatility, uncertainty, complexity y ambiguity) (Bennett, 2024) y la promoción de la salud y el bienestar en el lugar de trabajo.

La segmentación permite a las organizaciones diseñar estrategias y programas específicos para diferentes grupos de empleados, teniendo en cuenta sus necesidades, aspiraciones y desafíos particulares. Esto puede implicar la personalización de estrategias para el desarrollo profesional, programas de bienestar, opciones de trabajo flexible y beneficios adaptados a cada segmento de la fuerza laboral.

El valor que tiene el recurso humano en la actualidad supera el concepto económico que conlleva reclutar, contratar y capacitar a un colaborador; el valor intelectual del talento, su propósito personal y su conexión con el de la organización resalta en muchas de las conversaciones que rodean a la gestión humana en el siglo XXI, por eso cada vez más, las organizaciones deben integrar en sus decisiones los conceptos de experiencia, bienestar y calidad de vida con unos condicionales específicos, pues no existe una metodología o una fórmula exacta para aplicar y replicar de una organización a otra. Es necesario que, en la misma medida en que las empresas se hacen preguntas sobre estos conceptos, se pregunten

por el tipo de personas, características y motivadores que conforman el global organizacional, para así alinear a su estrategia todas las necesidades de talento y empezar a definir mayores y mejores condiciones para todos los trabajadores.

La diversidad generacional se presenta como otro de los desafíos importantes para la industria del talento en el lugar de trabajo, pues con la entrada de la generación Z en la fuerza laboral las organizaciones se enfrentan a la necesidad de adaptar sus prácticas de gestión del talento para satisfacer las expectativas y preferencias de este nuevo grupo, que difieren significativamente de las generaciones anteriores (Pew Research Center, 2023).

Díaz Sarmiento, López Lambraño y Roncallo Lafont (2017) entregaron información sobre lo que significa comprender a cada generación dentro de un ente organizacional y el reto que representa el desarrollo de acciones encaminadas a atraer y fidelizar el talento humano, dada la estructuración de prioridades o principios personales determinados por una época de tiempo. Las autoras profundizaron en cómo las diferentes generaciones perciben valor y se sienten motivadas para pertenecer a una organización, dando cuenta de diferencias en relación con el dinero, los retos, la generación de oportunidades significativas y el balance entre la vida personal y laboral, como se explica a profundidad en la tabla a continuación.

### **Tabla 1**

*Variables de motivación de Baby boomers, generación X y millennials*

	BABY BOOMER	X	MILLENNIALS
Motivación	Les motiva el poder y altos niveles de desarrollo. (Cervetti, 2014). Soñaban con contratos indefinidos. (Lasheras y Jiménez, 2012).	Valoran altamente la búsqueda del balance entre trabajo y la vida (Bridgers y Johnson, 2006).	Impacientes e innovadores, demandan balance entre trabajo y su auto interés, dispuestos a sacrificar ganancias financieras a cambio de cosas significativas. (Seaton y Boyd, 2007)
	Perspectiva optimista. Ante la autoridad expresan amor u odio. Espíritu de automotivación. (Lombardía, Stein y Pin, 2008)	Perspectiva escéptica. Presentan desinterés ante la autoridad. Son equilibrados. Liderazgo por competencia y espíritu de anticompromiso. (Lombardía, Stein y Pin, 2008)	Lo repetitivo, fácil o monótono les preocupa más que el cómo hacerlo; Les gusta el reto. (Lasheras y Jiménez, 2012).
	Autosuficientes, independientes y interesados en riquezas materiales. (Seaton y Boyd, 2007)		Mayor desempeño en entornos creativos, les gusta viajar y desenvolverse en su ambiente de trabajo (Chirinos, 2009). Son ciudadanos del mundo. (Cervetti, 2014)

Fuente: Díaz Sarmiento, López Lambraño y Roncallo Lafont, 2017, p. 12

Los profesionales del área están llamados a entender qué tipo de colaboradores conforman nuestras fuerzas laborales para hacerle frente a la demanda de talento calificado, unificar y maximizar esfuerzos para entender cómo personalizar la experiencia a partir de la segmentación de empleados. La organización que más coherencia tenga en su respuesta a las necesidades, motivadores y realidades de su gente, podría destacarse como una organización atractiva y con buenas habilidades para fidelizar el talento en una época tan competitiva como la actual.

Es fundamental reconocer y valorar en la investigación que la experiencia del empleado no solo repercute en los individuos dentro de la organización, sino que también tiene un impacto significativo en el logro de los objetivos organizacionales y en el éxito a largo plazo de la empresa, especialmente en un entorno empresarial en constante cambio. La academia tiene un lugar preponderante no solo en la comprensión y análisis de las realidades organizacionales relacionadas con la gestión del talento humano, y además puede aportar elementos críticos que contribuyan a la toma de decisiones en las organizaciones. Para el presente proyecto de investigación se asume que el papel de la academia, en efecto, es crucial para la cualificación y mejoramiento de las prácticas organizacionales particularmente en la experiencia de los empleados. Por esa razón se optó por realizar una revisión de literatura que permita una

aproximación a la segmentación de personas como estrategia para personalizar la experiencia de empleados en organizaciones de América Latina.

Peláez y Román (2023) realizaron un estudio con el objetivo de investigar la influencia de la implementación de una estrategia de experiencia del empleado en la lealtad de los empleados y su efecto en la lealtad del cliente en una empresa del sector de servicios en Colombia. La hipótesis era que las empresas deberían alinear sus esfuerzos estratégicos y tácticos de gestión de recursos humanos para enfrentar el aumento de las tasas de rotación. Sin embargo, tras aplicar el instrumento investigativo a 766 personas de una compañía, identificaron una falta de evidencia sobre el efecto positivo de la alineación de una estrategia y tácticas de experiencia del empleado en diferentes partes interesadas organizacionales. Esto se presenta como un desafío, ya que la no aplicación de este tipo de estrategias incrementa el desconocimiento de sus efectos positivos en la fuerza laboral. Como ellos, diferentes autores han realizado estudios en el campo que demuestran algunos vacíos de investigación, que se abordarán más adelante en profundidad en los resultados de la revisión de literatura.

Al considerar la naturaleza exploratoria y analítica de la pregunta de investigación, se sugiere realizar una revisión sistemática de literatura sobre la segmentación de empleados y la personalización de la experiencia del talento en el contexto latinoamericano. Este enfoque permitirá analizar la cronología con la que se han registrado investigaciones acerca de la caracterización de personas como estrategia para personalizar la experiencia de empleados. La revisión se enfocará en fuentes académicas y no académicas, abarcando artículos científicos, libros, informes de asociaciones y estudios de casos, para obtener una comprensión completa y multidimensional del fenómeno.

La presente investigación, además, busca abordar los vacíos presentes en la literatura sobre los efectos de la aplicación de estrategias de experiencia del empleado en la gestión de personas, específicamente en el área de gestión humana. Asimismo, como resultado de la revisión de la literatura, se aborda un debate sobre el impacto de la segmentación de personas como estrategia para identificar y reconocer los motivadores de vida dentro de una organización.

## 4. Objetivo general

Analizar la evolución de la literatura académica sobre la segmentación de personas como estrategia para personalizar la experiencia de empleados en organizaciones de América Latina.

## 5. Objetivos específicos

1. Describir la trayectoria académica de la segmentación de personas y su aplicación en estrategias de personalización de la experiencia de los empleados.
2. Identificar los principales desafíos y oportunidades documentados en la literatura para la implementación de estrategias de segmentación de personas en organizaciones latinoamericanas.
3. Proponer un marco de referencia que oriente la aplicación efectiva de la segmentación de personas para la personalización de la experiencia de los empleados en el contexto latinoamericano actual.

## 6. Justificación

El concepto de trabajo ha evolucionado significativamente, ya no es simplemente una necesidad de supervivencia, sino que se percibe cada vez más como un entorno dinámico que debe ser disfrutado para garantizar el desarrollo integral del individuo. Como menciona Rosa (2016), las fronteras entre nativos, bilingües e “inmigrantes” digitales están desapareciendo gradualmente, lo que integra tendencias filosóficas y de cambio que tendrán un impacto directo en el panorama laboral, especialmente con la llegada de la llamada generación Z.

La industria se encuentra frente a personas con expectativas muy específicas, influenciadas por sus experiencias de crianza y crecimiento. Estas experiencias han moldeado su perspectiva del trabajo y su enfoque hacia la vida laboral. Como señala Rosa (2016), los miembros de la generación Z han sido testigos de eventos significativos como los ataques del 11 de septiembre y la crisis económica de 2008, lo que ha influido en sus valores y actitudes hacia el trabajo.

Además, muchos de estos jóvenes han ingresado al mercado laboral o han comenzado su desarrollo profesional durante los años 2020 y 2021, un período marcado por el aislamiento debido a la pandemia de COVID-19. Este contexto ha fortalecido conceptos como el teletrabajo y ha posicionado esta modalidad como una práctica de gestión humana habitual para muchos de ellos. Como apunta Solís (2020), se empiezan a vislumbrar las nuevas tipologías de trabajo que predominarán en el futuro y el perfil de trabajador necesario para satisfacer estas demandas.

La segmentación de empleados y la personalización de la experiencia del talento tienen un impacto significativo en la gestión del talento en las organizaciones modernas, pues como lo consideran Claudia Díaz, Mariángela López y Laura Roncallo, es un aporte significativo a la estrategia,

“Comprender las características de los grupos generacionales que convergen en el lugar de trabajo, brindando a las organizaciones información útil tanto para el desarrollo de estrategias efectivas para la selección, fidelización y motivación de su fuerza laboral como para aprovechar las fortalezas de cada grupo generacional” (Díaz Sarmiento, López Lambraño y Roncallo Lafont, 2017).

La presente investigación aportará un camino para que las empresas puedan diseñar estrategias de reclutamiento, desarrollo y retención más efectivas. Esto implica no solo adaptar los programas de capacitación y desarrollo profesional a las necesidades específicas de cada grupo de empleados, sino también crear un entorno de trabajo inclusivo que valore y respete la diversidad de habilidades, experiencias y perspectivas. Además, la personalización de la experiencia del talento puede mejorar la satisfacción y el compromiso de los empleados, lo que a su vez puede conducir a una mayor productividad y rentabilidad para la organización.

La integración de la segmentación de personas para la personalización de la experiencia puede llevarse a cabo mediante varios métodos prácticos que aprovechan los datos, la retroalimentación y el diseño de programas específicos. En primer lugar, la utilización de datos y análisis avanzados es fundamental. Las organizaciones pueden recopilar datos sobre sus empleados, como edad, nivel educativo, experiencia laboral, preferencias de trabajo, entre otros, y utilizar análisis avanzados para identificar patrones y tendencias dentro de la fuerza

laboral (Armstrong, 2016). Para ello la implementación de sistemas de retroalimentación y reconocimiento también es crucial. Las organizaciones pueden establecer canales de comunicación efectivos para recopilar retroalimentación de los empleados sobre sus experiencias en el trabajo, sus necesidades y preferencias (Milkovich et al., 2020)

El diseño de programas de desarrollo profesional adaptados a las necesidades de cada segmento de empleados es otro enfoque importante para integrar la segmentación y la personalización. Las organizaciones pueden identificar las necesidades de desarrollo de cada grupo de empleados y diseñar programas de capacitación y desarrollo profesional específicos para satisfacer esas necesidades (Cascio y Aguinis, 2019). Por ejemplo, un grupo de empleados más jóvenes puede beneficiarse de programas de mentoría y capacitación en habilidades técnicas, mientras que un grupo de empleados mayores puede preferir programas de desarrollo de liderazgo y gestión, por estas razones se identifica la importancia de desarrollar ambos conceptos a lo largo del documento.

América Latina tiene un panorama específico y determinante para la investigación, ya que los desafíos expuestos en el planteamiento del problema señalan que la diversidad cultural, las brechas tecnológicas y las nuevas tendencias de trabajo remoto o digital deben ser consideradas al implementar una estrategia de segmentación de personas para personalizar la experiencia del talento.

A partir de los hallazgos, el documento contribuirá a llenar vacíos de conocimiento sobre lo que significa hoy la experiencia del empleado en América Latina, su evolución y abrir un debate específico sobre por qué no se está implementando de manera transversal en los procesos de las organizaciones latinoamericanas. Además, profundizará en su impacto en indicadores específicos como la rotación y la fidelización del talento.

## 7. Antecedentes

En el siguiente apartado se presentan diversos hallazgos a partir de la revisión de la literatura existente sobre el tema de investigación. Aunque existen investigaciones en esta área, la experiencia del empleado aún muestra una escasez de artículos investigativos concluyentes.

Además, los investigadores que han abordado su impacto se han concentrado en entender cómo funciona y cuál es el efecto de una aplicación efectiva dentro de una organización.

## 7.1. Antecedentes empíricos latinoamericanos

Existen diferentes fuentes de información que soportan la relevancia que tiene, para una organización, personalizar la experiencia de sus empleados en la actualidad. La experiencia del empleado se nombra en inglés como “*employee experience*”, se trata de un concepto que tiene una historia desarrollada desde culturas extranjeras y ha surgido a partir de la integración de diferentes conceptos, de industrias como el marketing y la atención al cliente (Harlianto y Rudi, 2023). En Latinoamérica el concepto ha sido explorado y profundizado con mayor frecuencia en los últimos años, autores como Palacios y Yupanqui (2020) y Montejo y Gonzalez (2021) han investigado a partir de retos históricos que han conectado a la sociedad, como eliminar las fronteras y abrir el panorama para que las organizaciones en el Cono Sur apropien su valor para generar resultados organizacionales y de desarrollo para el ser humano.

En el año 2020 se empiezan a visualizar las investigaciones que profundizan en el tema de *employee experience* y personalización de experiencia en Latinoamérica. Ginny Palacios y Alexandra Yupanqui en 2020 analizaron la relación entre el *employee experience* y el desempeño laboral de trabajadores de la constructora Corporación Wilson Vallejos, en Trujillo, Perú. Durante la investigación, las autoras seleccionaron una muestra de 30 empleados de la organización, para aplicarles instrumentos diseñados para ello. “Ambas variables fueron ejecutadas utilizando una encuesta como instrumento bajo la medición Likert, la variable *employee experience* tiene 14 items y la variable desempeño laboral cuenta con 10 items. La confiabilidad fue validada a través del coeficiente Alpha de Cronbach. Asimismo, se utilizó el programa SPSS versión 25 para demostrar el nivel de correlación entre las variables *employee experience* y desempeño laboral” (Palacios y Yupanqui, 2020, p.7).

Es importante identificar lo que inicialmente motivó la investigación de las autoras mencionadas. Como se describió en las páginas de su documento, la organización en cuestión no se enfocaba en generar buenas experiencias para sus trabajadores, sino que priorizaba la

obtención de resultados. Ellas mismas describieron esto como un desenlace de trabajadores con desempeño deficiente, que ocasionaban retrasos en el curso de la operación y no mantenían el nivel de compromiso requerido para cumplir con las condiciones laborales establecidas.

Las autoras, como conclusión de su investigación, identifican que sí existe una relación altamente significativa entre las variables con un coeficiente de correlación de Spearman de 63,2% lo que significa que hay una correlación directa, positiva y además fuerte entre las variables *employee experience* y desempeño laboral, como de puede identificar en la tabla 2.

**Tabla 2**

*Caso de correlación entre variables employee experience y desempeño laboral*

*Correlación entre la variable Employee Experience y Desempeño Laboral de trabajadores de la Constructora Corporación Wilson Vallejos BSP obras EIRL, Trujillo-2019.*

			Employee Experience	Desempeño Laboral
Rho de Spearman	Employee Experience	Coeficiente de correlación	1,000	,632**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	30	30
	Desempeño Laboral	Coeficiente de correlación	,632**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	30	30

Fuente: Palacios Uriol y Yupanqui Huaman, 2020, p.26

Después de esa investigación, la humanidad entera enfrentó uno de los mayores desafíos del último siglo: la pandemia por el COVID-19, que confinó a una gran parte de la población e impactó de manera contundente el mundo laboral como se había conocido hasta entonces. Scholten et al. (2020) llevaron a cabo una investigación sobre el abordaje psicológico que

tuvo el COVID-19 en el ámbito laboral y la variación de sus condiciones, lo cual, para los propósitos de esta investigación, se presenta como una perspectiva importante a tener en cuenta en la búsqueda de una experiencia organizacional personalizada, basada en las necesidades específicas de cada individuo.

Según plantean los autores, los cambios generados por la pandemia provocaron el surgimiento de escenarios retadores y completamente nuevos, que desencadenaron situaciones de estrés y ansiedad, aumentando así “la dificultad de articular la rutina laboral con la dinámica y exigencias propias del entorno hogareño” (Scholten et al., 2020). En la presente investigación se resalta la necesidad planteada por los autores y la marcada relevancia que tiene, a partir de dicho suceso, crear y diseñar contextos laborales que otorguen un sentido de seguridad y estabilidad para todos los trabajadores.

En ese sentido, será importante considerar que, a partir del 2020, las experiencias de los empleados en las organizaciones adquieren una particularidad generada por las necesidades de desarrollo, la visión de vida y el orden de prioridades que cada individuo ha adaptado tras los sucesos experimentados durante esta época.

En una investigación reciente sobre la experiencia de los empleados en una empresa colombiana, Montejó y González (2021) examinaron cómo esta experiencia impacta en tres áreas principales. En primer lugar, se observa su influencia en la productividad, que se deriva del desempeño de los colaboradores y su capacidad para afectar la rentabilidad empresarial. En segundo lugar, se destaca la importancia de la calidad en el trabajo de los colaboradores, enfocándose en su dedicación para satisfacer tanto a clientes externos como internos. Por último, se analiza la capacidad de las organizaciones para atraer, retener y capacitar al mejor talento, con el objetivo de fortalecer el sentido de pertenencia y el compromiso dentro de la empresa.

Las autoras profundizaron en el concepto de *employee experience* y su impacto sobre la motivación en la empresa Mota-Engil de Colombia a través de un instrumento de medición aplicado a una muestra de 50 empleados. Esta investigación cobra una relevancia particular para fines del presente artículo, puesto que las autoras identificaron una diferencia en la experiencia ofrecida desde la organización hacia dos grupos de empleados que trabajan en diferentes lugares y bajo diferentes condiciones laborales. Uno de los grupos trabaja en una

sede administrativa dentro de una ciudad capital y el segundo grupo trabaja desarrollando un proyecto en campo llamado “Estación Elevadora Canoas”. El problema planteado por las investigadoras se basó en determinar el tipo de experiencias que los colaboradores están viviendo en la cotidianidad de sus actividades en las diferentes sedes. Encontraron un visible desequilibrio que impacta la productividad y utilidad de la organización, “la mayoría de las inconformidades que se identifican en las tres dimensiones evaluadas corresponden a las respuestas dadas por la oficina central y una mínima parte son las respuestas dadas por el proyecto Estación Elevadora Canoas [...] la organización debe implementar alternativas estratégicas para que esta población que refleja conceptos desfavorables frente a las diversas necesidades, pueda ser intervenido y sus colaboradores puedan transformar la percepción de sus experiencias negativas dentro de la organización y modificar el impacto desfavorable que se evidencia” (Montejo y Gonzalez, 2020, p. 42).

Para los propósitos de esta investigación, es importante destacar que en el caso de Mota-Engil Colombia, la personalización de la experiencia mediante la segmentación de empleados hubiese sido una estrategia importante. Esto permitiría mantener una percepción experiencial consistente que contribuiría significativamente al resultado organizacional, tomando en cuenta las prioridades específicas y condiciones laborales que experimenta cada grupo de personas dentro de la organización.

Por su parte, Peñuela y Mora (2022) plantearon la experiencia del empleado como una herramienta para otorgarle protagonismo al colaborador, por medio de estrategias que envuelven una experiencia completa, que resulta en capacitación, desarrollo y fidelización. Las investigadoras tomaron como muestra 50 pymes colombianas para aplicar un cuestionario compuesto por 19 preguntas aplicadas a trabajadores del área de talento humano como coordinadores, analistas, auxiliares, entre otros, con el fin de evidenciar buenas prácticas de experiencia del empleado y gestionar un análisis que funcionara como insumo aplicable en las demás organizaciones de todas las industrias.

De 50 instrumentos aplicados, 27, correspondientes al 54%, indicaron no contar con ningún tipo de estrategia de experiencia del empleado en las organizaciones. Las razones por las que los encuestados respondieron que no había una aplicación, fueron: falta de conocimiento de la práctica, falta de interés por parte de los directivos de las empresas en darle prioridad a cómo

se siente el empleado o algunas simplemente no lo ven importante por tener pocos empleados (Peñuela y Mora, 2022).

Las investigadoras concluyeron en su proyecto que actualmente el dinero no es el principal motor de motivación en un entorno organizacional. Por lo tanto, surge como prioridad y discusión del artículo la propuesta a las organizaciones para centrarse en la experiencia del empleado y considerarlo una la ventaja competitiva prometedora. La gestión efectiva de esta experiencia, que abarca desde el primer contacto con la empresa hasta el último día de trabajo, no solo garantiza un entorno laboral satisfactorio, sino que también contribuye a la retención de talento, la productividad y la alineación con la estrategia organizacional (Peñuela y Mora, 2022).

## 7.2. Antecedentes de medición aplicada

Además de investigaciones, el concepto de *employee experience* y la personalización de personas han sido soportados por herramientas de medición desde diferentes organizaciones, como es el caso de IBM, que ha realizado múltiples investigaciones centradas en comprender cómo la experiencia del empleado incide en aspectos como la retención, el compromiso y el rendimiento laboral. Su informe “The Employee Experience Index” (2017) ofrece un marco para comprender y mejorar esta experiencia. Utilizando métodos de investigación tanto cuantitativos como cualitativos, como encuestas, entrevistas y análisis de datos de recursos humanos, IBM recopila información de una amplia variedad de organizaciones en diferentes sectores y regiones. Estos estudios han demostrado que una experiencia positiva del empleado está estrechamente relacionada con una mayor retención, compromiso y satisfacción del cliente. Además, han identificado áreas clave que las organizaciones pueden mejorar, como la cultura organizacional, el liderazgo y el desarrollo profesional, para promover una experiencia del empleado más positiva.

La experiencia del empleado no se trata solo de sentirse bien en el trabajo. Nuestros estudios publicados han mostrado vínculos entre la experiencia del empleado y la retención, el esfuerzo discrecional y el rendimiento laboral. El “*Employee Experience Index*” lleva esos vínculos un paso más allá y analiza la relación entre la experiencia del empleado y los resultados financieros de una organización (IBM Corporation and Globoforce, 2018).

Además de IBM, Gallup, una empresa reconocida por sus encuestas regulares sobre el compromiso y la experiencia de los empleados, proporciona información valiosa sobre cómo el compromiso laboral afecta aspectos clave como la productividad, la retención y la satisfacción del cliente. Su metodología de investigación cuantitativa implica el envío de cuestionarios estandarizados a empleados en diversas industrias y organizaciones, con el fin de recopilar datos para identificar tendencias y patrones significativos en la experiencia del empleado. Tal como lo expresa la organización, no se trata solo de un tipo de trabajador o lugar de trabajo, el objetivo es iniciar una conversación entre los gerentes y cada uno de sus empleados para comprender sus necesidades (Gallup Inc, 2024). Los estudios de Gallup consistentemente han mostrado que el compromiso de los empleados está estrechamente ligado al rendimiento organizacional. Por ejemplo, han descubierto que las empresas con niveles elevados de compromiso entre su personal tienden a experimentar menores tasas de rotación, mayor productividad y una mayor satisfacción por parte de los clientes (Gallup Inc, 2024).

Por su parte, la empresa Deloitte lleva a cabo investigaciones sobre diversos aspectos relacionados con la experiencia del empleado, abarcando desde su impacto en la cultura organizacional hasta la innovación y la rentabilidad. Utilizando un enfoque de investigación combinado que integra métodos cuantitativos y cualitativos, sus estudios suelen involucrar una variedad de técnicas como encuestas, entrevistas, grupos de discusión y análisis de datos secundarios. Estas iniciativas de investigación tienen como objetivo comprender más profundamente las complejidades de la experiencia del empleado.

Stoyanova (2017) comparó el impacto de diferentes instrumentos de medición de la experiencia del empleado en las organizaciones, incluyendo un estudio de Deloitte (2015) que encuestó a más de 3300 líderes y CEOs en 106 países. El estudio reveló que la variable “compromiso” es muy importante. A pesar de que el 6% de los líderes empresariales encuestados no tenía un programa para medir y mejorar el compromiso, solo el 12% había implementado un programa para identificar y fortalecer una cultura corporativa sólida. Finalmente, el 7% de los encuestados consideraba que la autoevaluación contribuía a la medición y mejora del compromiso y la retención de empleados. Los estudios realizados por Deloitte han resaltado la relevancia de una cultura organizacional positiva para promover una experiencia laboral satisfactoria. Asimismo, han identificado la necesidad de que las

organizaciones adopten enfoques más personalizados en la gestión del talento, considerando las distintas características individuales de los empleados.

Para profundizar en los impactos sociales que tendría la personalización de la experiencia en las organizaciones, se realizará un abordaje completo de los conceptos y su evolución, para comprender de qué manera y en qué medida, esta estrategia puede sumarse a los equipos de gestión humana para generar un incremento en los indicadores que se requieren para alcanzar los objetivos organizacionales.

## 8. Marco conceptual

A continuación se presentan los conceptos que orientan la realización de esta investigación. En primer lugar, se da cuenta del concepto de “*employee experience*” o “experiencia del empleado” y su rol importante en el desarrollo de las organizaciones para el alcance de sus objetivos, posteriormente se presenta el concepto de segmentación de personas como soporte a la personalización de la experiencia mencionada en primer lugar. Finalmente, se presenta una revisión conceptual acerca de la integración de ambos conceptos al ámbito de la gestión humana y las razones por las cuales a través de diferentes autores se resalta el impacto que tienen dichas estrategias al interior de las organizaciones actuales.

### 8.1. Experiencia del talento: una estrategia competitiva para la gestión efectiva de las personas

“*Employee experience*” o “experiencia del empleado” hace alusión a la suma total de interacciones y vivencias que un colaborador tiene con su organización a lo largo de todo su ciclo de vida laboral, desde el primer contacto como candidato hasta su salida de la empresa. En dicho ciclo, el colaborador experimenta diferentes procesos de adaptación, aprendizaje y desarrollo cíclicos, para los cuales se debe garantizar que la organización se encuentre presente, ofreciendo insumos con el fin de garantizar éxito para quien lo atraviesa.

El concepto *employee experience* emerge como un factor crucial para la competitividad y sostenibilidad de las organizaciones en un entorno empresarial cada vez más complejo y dinámico. Fink (2018) la define como la adaptación de las prácticas y políticas de recursos humanos para satisfacer las necesidades individuales de los empleados, buscando crear un ambiente de trabajo más satisfactorio y productivo. Al comprender y abordar las necesidades, motivadores y realidades individuales de los empleados para diseñar un camino específico y adaptado a la propia visión de la vida de los integrantes, las organizaciones pueden mejorar significativamente su capacidad para atraer, retener y desarrollar talento clave. La adopción de enfoques personalizados y centrados en el empleado no solo fortalece la conexión emocional entre el personal y la organización, sino que también impulsa la productividad, la innovación y el compromiso.

Jacob Morgan (2017) ha descrito la evolución de la experiencia del empleado como un desarrollo a lo largo de varias etapas. Comenzó con la etapa de utilidad, donde se satisfacían las necesidades básicas de trabajo, como proporcionar herramientas esenciales como sillas y mesas. Luego, avanzó hacia la etapa de productividad, donde se mejoraron procesos y herramientas para aumentar la eficiencia y la velocidad del trabajo. Posteriormente, se enfocó en el compromiso, en esta cuarta etapa la experiencia del empleado, según Morgan (2017), se centra en aspectos más amplios como la cultura organizacional, la tecnología y el diseño del espacio de trabajo, es una visión amplia de la relación entre el individuo y la organización e incluye todo el trayecto laboral, desde el proceso de solicitud y continúa incluso después de la separación, es entonces este el punto que mayor profundidad tendrá a lo largo del documento investigativo.

Es fundamental reconocer que no existe una solución universal o fórmula predefinida para la mejora de la experiencia del empleado. Cada organización tiene su propio contexto, cultura y conjunto único de desafíos. Esta investigación busca visibilizar cómo han evolucionado estos conceptos en la industria desde un enfoque holístico y adaptativo que permita dar cuenta de las necesidades y preferencias específicas de los empleados y de cómo las organizaciones hoy realizan evaluaciones continuas de la experiencia del empleado, recopilan retroalimentación regular y personalizan sus estrategias de gestión del talento en consecuencia.

Un enfoque preciso en diseñar la experiencia del empleado según sus características, motivadores y prioridades personales generaría un impacto mucho mayor que cualitativo de

para el empleado, puede desencadenar en un impacto cuantitativo, puesto que como lo mencionan Harlianto y Rudi (2023), si las organizaciones pueden ofrecer la experiencia adecuada a los empleados, generarán el doble de satisfacción del cliente e innovación, y eso desencadenaría en un 25% más de ganancias que aquellas que no lo hacen.

El informe Work Trends TM 2016 Global sobre el Índice de Experiencia del Empleado IBM/Globoforce indica que una experiencia laboral positiva puede contribuir a la retención del talento y al mejoramiento del desempeño. Harlianto y Rudi (2023) mencionan que los empleados que se encuentran en el cuartil superior de puntuaciones en el índice de Experiencia del Empleado reportan una probabilidad un 52 % menor de dejar la empresa, un 73 % más de propensión a ir más allá de sus responsabilidades habituales y un 32 % más de posibilidades de alcanzar un rendimiento superior.

Sin embargo, ¿de qué se tratan todos esos números? El concepto de *employee experience* ha evolucionado hacia la consolidación de su valor entregado y percibido, con estudios que lo validan previamente. Harlianto y Rudi (2023) relacionan el surgimiento del término con la teoría de la gestión de la experiencia del cliente, una evolución que inicia en una fase de utilidad, preguntándose ¿qué necesitan los empleados para trabajar?, acompañado de una visión de productividad ¿qué necesitan los empleados para trabajar mejor y más rápido? Finalmente las etapas de compromiso y experiencia ¿cómo hacer que los empleados estén felices para que rindan mejor? Y ¿cómo crear una empresa donde la gente, además de necesitar, quiera presentarse? Estos cuestionamientos guían hacia la conformación de un nuevo escenario laboral, pues desde una postura crítica, la evolución hoy permite responder a la última pregunta, que para tener una empresa donde la gente quiera estar, es necesario diseñar con precisión una experiencia personalizada, en donde las personas elijan guiadas por la alineación que se genera con sus propias visiones de la vida.

Si bien Plaskoff (2017) define la experiencia del empleado como un viaje lleno de hitos y conexiones que desencadenan en una influencia directa en el compromiso, la satisfacción y el rendimiento de este, Morgan (2017) plantea una reflexión temporalizada de esa concepción de compromiso, denominándolo como un cambio a corto plazo, para que posteriormente sea la experiencia del empleado el rediseño a largo plazo de la empresa. “La intersección de las expectativas, necesidades y deseos del empleado y el diseño organizativo de esas expectativas, necesidades y deseos”. Y concluye que si bien el compromiso es un

identificador de la experiencia del empleado, aplicarlo generará un impacto mucho mayor que solo dicha acción (Morgan, 2017).

El término *employee experience* se ha vuelto crucial en el éxito laboral de las organizaciones, lo que ha impulsado una serie de estudios para analizar cómo las empresas brindan esta experiencia a su personal. Ejemplo de ello son los diversos estudios recientes que proporcionan un punto de partida para comprender este fenómeno dentro de las organizaciones.

## 8.2. Definición y origen del concepto de segmentación de empleados: una revisión de la aplicación marketing-gestión humana

La segmentación de personas es una estrategia de gestión del talento humano que consiste en agrupar a los empleados según características comunes, como perfil demográfico, necesidades, preferencias o patrones de comportamiento (González, 2021). Esta práctica permite diseñar experiencias, programas y comunicaciones personalizadas para cada segmento, mejorando así la satisfacción, el compromiso y el desempeño de los colaboradores (Montejo & González, 2020). Según Deloitte (2019), la segmentación es clave para crear una propuesta de valor al empleado diferenciada y competitiva en el mercado laboral actual. Este concepto ha sido adaptado desde marketing al ámbito de la gestión de recursos humanos, con el objetivo de influir de manera positiva en la personalización de la experiencia y en la fidelización del talento dentro de las organizaciones. “El mercado” no constituye una entidad homogénea; se compone de cientos, miles e incluso millones de individuos, empresas u organizaciones, cada uno de ellos único en función de su ubicación, nivel socioeconómico, cultura, preferencias de consumo, estilo, personalidad, capacidad adquisitiva, entre otros aspectos (Thompson, 2005).

El “Diccionario de Términos de Mercadotecnia” de la American Marketing Association, define a la segmentación del mercado como “el proceso de subdividir un mercado en subconjuntos distintos de clientes que se comportan de la misma manera o que presentan necesidades similares. Cada subconjunto se puede concebir como un

objetivo que se alcanzará con una estrategia distinta de comercialización” (Thompson, 2005, p.1)

Por su parte, Limeira (2008) afirma que es necesario segmentar, porque los mercados son heterogéneos, compuestos por diferentes personas con diferentes deseos y expectativas. A lo que Charles W. L. Hill y Gareth Jones suman que la segmentación del mercado es “la manera en que una compañía decide agrupar a los clientes, con base en diferencias importantes de sus necesidades o preferencias, con el propósito de lograr una ventaja competitiva”. En ese sentido, se identifica la segmentación de empleados como el proceso de dividir la fuerza laboral de una organización en grupos distintos con características y necesidades comunes. Este enfoque reconoce la diversidad de la fuerza laboral y permite a las organizaciones diseñar estrategias de gestión del talento más efectivas y dirigidas según los deseos y expectativas, que tal como en una estrategia de marketing, identifiquen a cada individuo con las prácticas de una empresa u otra.

La segmentación de mercados ha evidenciado ventajas tanto para los consumidores, al proporcionarles productos que satisfacen sus necesidades específicas, como para las empresas, al permitirles enfocar sus recursos de manera más efectiva y maximizar la rentabilidad de sus esfuerzos (Paredes y Cardona, 2014). Los criterios geográficos, demográficos, psicográficos y conductuales se han convertido en los pilares del marketing para delinear los mercados específicos de las marcas. Este enfoque permite una comprensión integral del ser humano y sus necesidades. Por ejemplo, las variables geográficas se refieren a la ubicación física de los consumidores, abarcando aspectos como el país, la región, la ciudad o el clima. La segmentación geográfica es relevante porque las necesidades y preferencias de los consumidores pueden variar según su ubicación. Por ejemplo, un producto diseñado para climas cálidos puede no ser tan atractivo en regiones con climas fríos. Además, la ubicación geográfica puede influir en los canales de distribución y en las estrategias de precios. Del mismo modo, en la industria de recursos humanos, se puede identificar cómo las condiciones climáticas extremas o el cambio de ubicación geográfica afectan la experiencia laboral de los empleados.

Por otro lado, las variables demográficas, como la edad, el género, el nivel educativo o el estado civil, son fundamentales porque suelen estar relacionadas con las necesidades, preferencias y comportamientos de compra de los consumidores. Por ejemplo, un producto

dirigido a adolescentes probablemente tendrá características y mensajes diferentes a un producto dirigido a personas mayores. Esta diferenciación también se aplica al interior de las organizaciones, donde equipos de trabajo conformados por personas de diferentes edades pueden tener diferentes estilos de comunicación e interacción.

Las variables psicográficas, que incluyen aspectos psicológicos y emocionales como los valores, actitudes, estilos de vida y motivaciones del consumidor, son relevantes porque proporcionan una comprensión más profunda de las decisiones de compra. Por ejemplo, dos personas del mismo grupo demográfico pueden tener estilos de vida muy diferentes que influyan en sus preferencias de producto. En el contexto de la segmentación de empleados, estas variables adquieren importancia al identificar las aspiraciones y necesidades de desarrollo de los colaboradores dentro de la organización, lo que permite una gestión más eficiente de los recursos y una mayor satisfacción laboral.

Finalmente, las variables conductuales, como la frecuencia de compra, la lealtad a la marca o la etapa del ciclo de vida del producto, son cruciales para identificar patrones de comportamiento de compra y segmentar a los clientes en función de su interacción con los productos o servicios. Por ejemplo, los consumidores leales a una marca pueden requerir estrategias de marketing diferentes a los compradores ocasionales. En el ámbito de recursos humanos, estas variables también son relevantes para comprender el compromiso y la experiencia laboral de los empleados, así como para diseñar estrategias efectivas de marca atractiva y posicionamiento como empleador.

### **8.3. Aplicación de la segmentación de personas en el ámbito de la gestión de recursos humanos**

La segmentación de empleados es un proceso crucial en la gestión del talento que persigue dividir la fuerza laboral de una organización en grupos afines con características y necesidades similares. Este enfoque se fundamenta en la premisa de que cada empleado es único, y atender sus diferencias de manera individualizada puede potenciar el compromiso, la productividad y la retención. Kotler y Armstrong (2012), junto con otros autores mencionados anteriormente, resaltan que la segmentación, originada en el campo del marketing, reconoce la importancia de entender las distintas necesidades y preferencias de los

consumidores para desarrollar estrategias efectivas. Al trasladar este concepto al ámbito de recursos humanos, las organizaciones pueden adaptar sus prácticas de gestión del talento para satisfacer las necesidades específicas de cada segmento de empleados.

Para llevar a cabo la segmentación de empleados, es crucial identificar criterios pertinentes que permitan dividir la fuerza laboral en grupos distintos. Estos criterios pueden incluir variables como la edad, el nivel educativo, la experiencia laboral, el cargo, el departamento, entre otros. Por ejemplo, una organización puede segmentar a sus empleados según su nivel de experiencia para diseñar programas de desarrollo profesional específicos para cada grupo. La segmentación también puede basarse en características demográficas, como el género o el estado civil, o en factores psicográficos, como los valores y estilos de vida de los empleados. Este modelo permite a las organizaciones desarrollar estrategias de gestión del talento más efectivas y enfocadas.

Además de mejorar el compromiso y la productividad de los empleados, la segmentación de estos también puede contribuir a la retención del talento. Al satisfacer las necesidades específicas de cada grupo de empleados, las organizaciones pueden aumentar la satisfacción laboral y reducir la rotación de personal. Por ejemplo, al segmentar a los empleados según sus preferencias de trabajo remoto, una organización puede ofrecer políticas flexibles que satisfagan las necesidades de cada grupo. Del mismo modo, al segmentarlos según sus aspiraciones profesionales, una organización puede implementar programas de desarrollo de carrera que fomenten la lealtad y el compromiso de los empleados.

A partir de las definiciones y enfoques analizados, en la presente investigación se entenderá la segmentación de empleados como el proceso de dividir la fuerza laboral en grupos homogéneos con base en criterios demográficos, psicográficos y conductuales, con el fin de diseñar estrategias de gestión humana más efectivas y adaptadas a las necesidades y preferencias específicas de cada segmento. Se explorará cómo esta segmentación puede contribuir a la personalización de la experiencia del talento, entendida como el conjunto de prácticas y políticas organizacionales orientadas a satisfacer las necesidades individuales de los empleados en términos de cultura, liderazgo, desarrollo, compensación y equilibrio trabajo-vida, entre otros aspectos clave identificados en la revisión de literatura.

## 8.4. Personalización de la experiencia del talento: Adaptando las prácticas de gestión humana a las concepciones de vida particulares

La personalización de la experiencia del talento es un enfoque estratégico en la gestión de recursos humanos que busca adaptar las prácticas y políticas de la organización para satisfacer las necesidades individuales de los empleados (Fink, 2018). Este abordaje reconoce que un enfoque único no puede satisfacer las diversas necesidades y expectativas de una fuerza laboral diversa y busca crear un ambiente de trabajo más satisfactorio y productivo para todos los empleados.

Implica una comprensión profunda de las necesidades y preferencias de los empleados y el diseño de prácticas y políticas de recursos humanos que se adapten a esas necesidades (Davenport et al., 2017). Por ejemplo, una organización puede ofrecer horarios flexibles de trabajo para satisfacer las necesidades de empleados con responsabilidades familiares, o programas de desarrollo profesional personalizados para satisfacer las aspiraciones de carrera de cada empleado.

Los elementos clave de la experiencia del talento incluyen la cultura organizacional, el liderazgo, el desarrollo profesional, la compensación y los beneficios, el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, y las oportunidades de crecimiento y avance (Bersin, 2019). La personalización implica adaptar cada uno de estos elementos a las necesidades individuales de los empleados para crear un ambiente de trabajo más satisfactorio y productivo.

La importancia de la personalización radica en el hecho de que las expectativas de los empleados están evolucionando y volviéndose más sofisticadas (Towers et al., 2020). Esperan que sus empleadores reconozcan y valoren sus necesidades individuales y ofrezcan soluciones personalizadas que mejoren su experiencia en el trabajo. Al personalizar la experiencia, las organizaciones pueden mejorar el compromiso y la satisfacción de los empleados, lo que a su vez impulsa el rendimiento organizacional y la competitividad en el mercado laboral.

También puede contribuir a la retención del talento al crear un ambiente de trabajo más satisfactorio y atractivo (Solnet et al., 2019). Los empleados que sienten que sus necesidades son reconocidas y atendidas tienden a estar más comprometidos y satisfechos en su trabajo, lo que reduce la rotación de personal y aumenta la retención del talento. Además, al ofrecer oportunidades de desarrollo y crecimiento personalizado, las organizaciones pueden fomentar la lealtad y el compromiso a largo plazo de sus empleados.

## 8.5. Propuesta de valor al empleado: una apuesta por el desarrollo bidireccional al interior de las organizaciones

Construir una propuesta de valor al empleado requiere específicamente entender lo que es valioso para este, pues como lo indican Panneerselvam y Balaraman (2022) la propuesta de valor puede asistir a las organizaciones en entender las demandas y gustos del personal, abarcando aspectos como sus preferencias sobre el lugar y la forma de trabajar, así como los elementos necesarios para aumentar su productividad, y después actuar en consecuencia respecto a esas expectativas.

Michington (2005) define la propuesta de valor al empleado como un conjunto de condiciones o características que la organización entrega a su empleado, a cambio de las habilidades, capacidades y experiencias que él entrega a la compañía. En adición, la propuesta de valor al empleado juega un papel vital en la estrategia de fidelización de talento de las organizaciones, argumento sostenido por Valdebenito (2016) quien afirma que la fidelización del empleado, ya no solo se consigue con salarios altos y recompensas monetarias. El dinero ya no es el único elemento de motivación, por lo que si un trabajador talentoso, recibe una oferta de valor mejor percibida y alineada a sus expectativas personales, puede tomar incluso más peso en la decisión que una mayor remuneración económica.

En el concepto de propuesta de valor al empleado se incluyen aspectos clave como la “remuneración total” y el “bienestar laboral”. Según Santos (2018), la remuneración total abarca el conjunto de compensaciones tangibles e intangibles que recibe un empleado, englobando desde el salario base hasta beneficios adicionales, bonos y oportunidades de crecimiento y desarrollo. Estos elementos de compensación forman parte de una propuesta

que cada individuo evaluará como significativa para sentirse alineado y atraído a mantenerse en su rol diario, lo que impacta directamente en su desarrollo profesional y personal.

Por otro lado, el concepto de bienestar laboral, estrechamente relacionado con los temas explorados en esta investigación, se vincula específicamente con las condiciones físicas, emocionales y sociales en las que los empleados llevan a cabo su trabajo. Esto incluye aspectos que van desde factores sociodemográficos que han influido en la persona cultural y socialmente, hasta elementos inherentes a la experiencia laboral, como el equilibrio entre vida y trabajo, el ambiente laboral, la salud y el apoyo emocional y psicológico (García, 2020).

La propuesta de valor al empleado, junto con la remuneración total y el bienestar laboral, tienen una implicación directa en la percepción de las personas y la concepción de cada oferta laboral como una fuente de trabajo significativo. Como lo indican Grueso, et al (2022, p.229)

El trabajo ayuda a satisfacer necesidades instrumentales y trascendentales; es una dimensión clave en la cual las personas buscan significado. [...] Las condiciones actuales del mercado laboral llevan a los individuos a reflexionar sobre el significado y la razón de sus acciones, trascendiendo las dinámicas instrumentales, técnicas y operativas de las tareas laborales.

En este sentido, la propuesta de valor del empleado tiene una alta implicación en procesos de personalización de experiencia, sin embargo, debe partir de un total entendimiento de las expectativas de los trabajadores, para resultar en contribución a la satisfacción, motivación y compromiso de los empleados dentro de una organización.

## 8.6. Expectativas laborales y su relación con los motivadores de las nuevas generaciones

El concepto de expectativas laborales es importante para comprender el concepto global de experiencia. Los seres humanos comparten valores, tradiciones culturales y percepciones propias, formadas a través de la experimentación del mundo. En 1990, Rousseau planteó la teoría del contrato psicológico, sugiriendo que en el mundo organizacional, tanto el empleado como el empleador aceptan la relación laboral a partir de una expectativa específica. Para

Bongiovanni y Soler (2016), las formas particulares de percepción en contextos sociales económicos y políticos influyen en el modo de actuar de los seres humanos y tienen un impacto trascendental en el momento de elegir una organización para desempeñar su trabajo. Como lo definió Cherniss (1980) las expectativas se arraigan en las profesiones y se transmiten en la mayor parte de los programas de entrenamiento a los nuevos profesionales, esto soporta el concepto de que las personas ingresan a las organizaciones esperando un factor de realización específico, que generalmente, se encuentra relacionado con las propias prioridades de vida del ser que lo experimenta (Moreno et al, 2009). Por su parte, Meier (1983) añade que las expectativas que expresa un individuo frente a su trabajo reflejan sentimientos de seguridad, satisfacción o rechazo según sea su experiencia y, en caso de no posibilitar un ajuste satisfactorio a la cultura conduciría al desgaste profesional. A pesar de que el concepto de experiencia se puede generalizar, las organizaciones modernas se encuentran conformadas por personas de diferentes edades, tradiciones culturales, condiciones sociales y familiares a las cuales se les ha entregado la característica de “Generación Y” “X” y “Z” (Pozzi, 2013), lo que invita a reflexionar sobre las diferentes percepciones con las que se visualiza una experiencia dentro de la misma organización.

Para Capelli (2001), las relaciones laborales han evolucionado, pues se identifica mayor flexibilidad y adaptabilidad para gestionar un entorno que se ajuste a una amplia gama de diferentes necesidades. Es así como para las organizaciones cobra un sentido muy relevante generar un conocimiento integral de su fuerza laboral, pues entender las expectativas e intereses de los empleados constituirá un antecedente para la construcción de una experiencia laboral que posibilite el alto rendimiento, empleados altamente motivados, comprometidos y fidelizados (Pozzi, 2013).

En resumen, la revisión de literatura permite identificar que al utilizar datos y análisis avanzados, implementar sistemas de retroalimentación y reconocimiento, y diseñar programas de desarrollo profesional adaptados a las necesidades de cada segmento de empleados, las organizaciones pueden integrar eficazmente la segmentación y la personalización para mejorar la experiencia del talento y aumentar el compromiso y la satisfacción de los empleados. Es importante resaltar que esto no solo beneficia a los empleados individualmente, sino que también contribuye al éxito general de la organización al mejorar el rendimiento y la competitividad en el mercado laboral, por esa razón esta

investigación lo propone como un tema importante, sobre el cual se debe seguir construyendo de cara a las organizaciones del presente y el futuro.

## 9. Marco metodológico

Es preciso aclarar antes del despliegue metodológico que la estrategia elegida presentó algunas limitaciones, como el idioma. Muchos de los hallazgos en la bibliografía relevante estaban en idiomas desconocidos para la investigadora. Por lo tanto, el presente artículo incluye una revisión de literatura realizada únicamente en inglés y español. Excluir los demás idiomas representa una limitación en cuanto a la cobertura de la investigación, ya que puede haber información valiosa en otros idiomas y ubicaciones geográficas. Además, es importante señalar que, al ser una investigación cualitativa, se aplicaron criterios rigurosos de evaluación y selección para evitar cualquier tipo de sesgo.

La investigación se llevó a cabo utilizando un diseño metodológico cualitativo basado en el método de revisión de literatura, con el objetivo de “recuperar un conjunto de documentos o referencias bibliográficas que se publican en el mundo sobre un tema, un autor, una publicación o un trabajo específico” (Goris, 2015, p.12). La revisión de literatura es una actividad de análisis que reúne y entrega información para identificar hallazgos del tema revisado. La metodología se desarrolla en etapas guiadas por el objetivo de cumplir cada uno de los objetivos específicos. El alcance del proyecto está determinado por una revisión sistemática de literatura, que permite definir el método y los criterios de revisión para cada uno de los documentos. En este caso, se realiza de manera cronológica, con el fin de establecer la evolución de la literatura académica sobre la segmentación de personas como estrategia para personalizar la experiencia de los empleados en organizaciones de América Latina. Además, con base en la revisión sistemática de literatura, se pretende ofrecer una respuesta a la pregunta de investigación desde aproximaciones cercanas y precisas a los conceptos desarrollados.

El proceso de revisión consta de las siguientes fases:

1. Definición de criterios de búsqueda y selección:

- Se utilizan bases de datos académicas reconocidas, como Scopus, Web of Science, EBSCO, Redalyc y SciELO, para garantizar la calidad y relevancia de las fuentes.
  - Se incluyen artículos científicos, tesis doctorales, libros y capítulos de libros, publicados en inglés y español, sin restricción de fecha de publicación.
  - Se emplean combinaciones de palabras clave como: “segmentación de personas”, “personalización de experiencia del empleado”, “employee experience”, “employee segmentation”, “Latin America”, entre otras.
2. Búsqueda y recopilación de documentos:
- Se realiza una búsqueda exhaustiva aplicando los criterios definidos y se espera recabar un mínimo de 50 documentos relevantes.
  - Se registra el proceso de búsqueda, incluyendo las bases de datos consultadas, las ecuaciones de búsqueda utilizadas y el número de resultados obtenidos en cada fase.
3. Selección y filtrado de documentos:
- Se aplican criterios de inclusión y exclusión para seleccionar los documentos más pertinentes y de mayor calidad metodológica.
  - Se realiza una lectura inicial de títulos, resúmenes y palabras clave para descartar aquellos documentos que no se ajusten a los objetivos de la investigación.
  - Se hace una lectura completa de los documentos preseleccionados para evaluar su relevancia y contribución al tema de estudio.
4. Fichado y análisis de documentos:
- Se elaboran fichas de lectura para cada documento seleccionado, registrando información clave como autores, año de publicación, objetivos, metodología, resultados y conclusiones principales.
  - Se realiza un análisis temático de los documentos, identificando patrones, tendencias y relaciones entre los conceptos y estrategias abordados.
5. Síntesis e interpretación de resultados:
- Se realiza una síntesis narrativa de los hallazgos, destacando los principales aportes, debates y lagunas identificadas en la literatura.
  - Se triangulan los resultados obtenidos con otras fuentes de información, como informes empresariales y opiniones de expertos en gestión del talento humano.
  - Se elabora un marco de referencia que integre los principios, prácticas y recomendaciones clave para la aplicación efectiva de la segmentación de personas

en la personalización de la experiencia de los empleados en el contexto latinoamericano.

6. Redacción y presentación del informe final:

- Se estructura el informe siguiendo los lineamientos de un artículo de revisión, incluyendo introducción, metodología, resultados, discusión y conclusiones.
- Se emplean tablas, gráficos y esquemas para presentar de manera clara y sintética los principales hallazgos y propuestas.
- Se siguen las normas APA para la citación y referenciación de las fuentes consultadas.

El proceso de investigación en su conjunto se resume en la siguiente tabla que presenta la ruta metodológica de la investigación.

**Tabla 3**

*Ruta metodológica de investigación*

<b>Objetivos específicos</b>	<b>Conceptos OR Contextos asociados a cada objetivo específico</b>	<b>Ruta de acción para cumplir con el objetivo</b>	<b>Producto final</b>
Describir la trayectoria académica de la segmentación de personas y su aplicación en estrategias de personalización de la experiencia de los empleados	Segmentación de personas Experiencia de los empleados Personalización de la experiencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición de criterios de búsqueda y selección</li> <li>• Búsqueda y recopilación de documentos</li> <li>• Selección y filtrado de documentos</li> <li>• Fichado de la identificación en la literatura de la trayectoria académica de la segmentación de personas y experiencia de empleados</li> </ul>	Línea de tiempo que describe la trayectoria histórica del concepto de segmentación de personas para la personalización de la experiencia del empleado
Identificar los principales desafíos y oportunidades documentados en la literatura para la implementación de estrategias de segmentación de personas	Estrategias de segmentación de personas Expectativas laborales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fichado de la identificación en la literatura de los desafíos y oportunidades de las estrategias de</li> </ul>	Matriz comparativa para la identificación de los principales desafíos y oportunidades documentados en la literatura

en organizaciones latinoamericanas		segmentación en América Latina.	
Proponer un marco de referencia que oriente la aplicación efectiva de la segmentación de personas para la personalización de la experiencia de los empleados en el contexto latinoamericano actual	Organizaciones de América Latina Employee Value Proposition	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis, síntesis e interpretación</li> <li>• Síntesis e interpretación de resultados</li> <li>• Redacción y presentación del informe final</li> </ul>	Propuesta de marco de referencia para la aplicación efectiva de la segmentación de empleados

Como se muestra en el cuadro anterior, esta investigación sigue una serie de fases específicas, cada una alineada con un objetivo particular. El resultado es un producto estructurado cronológicamente, que sirve como guía para llevar a cabo la revisión de la literatura y construir una línea de tiempo sobre la evolución del concepto de segmentación de empleados y su aplicación en estrategias de personalización de la experiencia del talento.

Durante el proceso, se identifican patrones, tendencias y áreas de oportunidad en la implementación de estrategias de segmentación de empleados en organizaciones latinoamericanas. Esta identificación permite enfocar los esfuerzos en superar desafíos y aprovechar oportunidades identificadas, ofreciendo una visión completa y estructurada de los objetivos de las estrategias de segmentación de empleados y las necesidades específicas de las organizaciones latinoamericanas.

Además, se abordan las ventajas, oportunidades, desafíos y obstáculos asociados con cada uno de estos objetivos. Finalmente, se propone un marco de referencia que oriente la aplicación efectiva de la segmentación de empleados para la personalización de la experiencia del talento en el contexto latinoamericano actual. El marco incluye recomendaciones específicas, estrategias y buenas prácticas basadas en la interpretación de la información recopilada.

## 9.1. Revisión de literatura y metodología en bases de datos

Para la búsqueda de estudios, textos y documentos que respalden el desarrollo metodológico, se aplicaron diversos criterios que permitieron realizar una segmentación precisa, alineada con las necesidades de la investigación. Los términos utilizados fueron “*employee*

*experience*”, “experiencia laboral”, “experiencia del empleado”, “segmentación” y “expectativas laborales”.

Posteriormente, se situó geográficamente la búsqueda en América Latina, filtrando los resultados de investigaciones desarrolladas o llevadas a cabo en países como Brasil, México, Colombia, Argentina, Chile, Ecuador, Perú, Venezuela, Uruguay, Nicaragua y El Salvador.

Durante la revisión, todos los artículos, tanto en inglés como en español, se han tenido en cuenta, así como todos los tipos de publicaciones académicas han sido considerados válidos para ser incluidos en la revisión de la literatura.

Finalmente, con el propósito de especificar una ruta evolutiva de conceptos, el criterio de selección académica ha sido crucial para enfocar los resultados en áreas específicas del conocimiento. En el caso de la presente investigación, se limitó la selección a las disciplinas de administración y gerencia, ciencias sociales, humanidades y psicología.

El proceso de búsqueda y selección de estudios y documentos ha sido riguroso y meticuloso, asegurando la relevancia y la pertinencia de los recursos utilizados para respaldar el desarrollo metodológico de la investigación. La tabla 4 entrega una visualización detallada del proceso, donde se grafica paso a paso cada etapa y criterio aplicado en este proceso de búsqueda y selección.

**Tabla 4**

*Criterios de selección de publicaciones*

<b>Criterio 1</b>	<b>Criterio 2</b>	<b>Criterio 3</b>	<b>Criterio 4</b>	<b>Criterio 5</b>
<b>Fuentes consultadas</b>	<b>Palabras clave consultadas</b>	<b>Criterio de filtrado geográfico</b>	<b>Academia</b>	<b>Tipo de publicación priorizada</b>
Scopus	<i>“Employee experience”</i> + <i>“Employee segmentation”</i>	Países latinoamericanos:	Escuelas de conocimiento específicas:	Evolutiva, que permita identificar un desarrollo de los conceptos de
Biblioteca LEV	+ <i>“Personalización”</i> + <i>“América Latina”</i> + <i>“Experiencia del empleado”</i>	Brasil, México, Chile, Colombia, Perú, Ecuador,	Administración y gerencia, ciencias	

Elsevier		Venezuela, Uruguay, Nicaragua, El Salvador	sociales, humanidades y psicología.	investigación en América Latina
Google Scholar		Idiomas: inglés y español		
		Todos los tipos de publicaciones académicas		

Fuente: elaboración propia.

El proceso de aplicación de criterios para la selección de textos de la literatura académica ha sido riguroso y meticuloso. Es importante destacar que el proceso de segmentación redujo significativamente el número de publicaciones de 30.454 a 57. Como se menciona en el apartado anterior, el proceso de segmentación comenzó con una consulta amplia de fuentes, que, tras la aplicación del segundo criterio de “palabras clave”, filtró 23.898 documentos, resultando en 6.556 textos para análisis en la etapa de segmentación geográfica. Luego, al aplicar el tercer criterio de selección centrado en la segmentación geográfica, se redujo la cantidad de documentos a 611, de los cuales 359 se basan en escuelas de administración y gerencia, ciencias sociales, humanidades o psicología.

Finalmente, con el fin de garantizar la relevancia y pertinencia de los recursos utilizados, así como para identificar una evolución de conceptos académicos, se seleccionaron 57 textos viables para establecer los antecedentes del tema tratado.

## Tabla 5

### *Aplicación de criterios de selección*

	<b>Criterio 1</b>	<b>Criterio 2</b>	<b>Criterio 3</b>	<b>Criterio 4</b>	<b>Criterio 5</b>
Número de publicaciones seleccionadas y	<b>Fuentes consultadas</b>	<b>Palabras clave consultadas</b>	<b>Criterio de filtrado geográfico</b>	<b>Academia</b>	<b>Tipo de publicación priorizada</b>

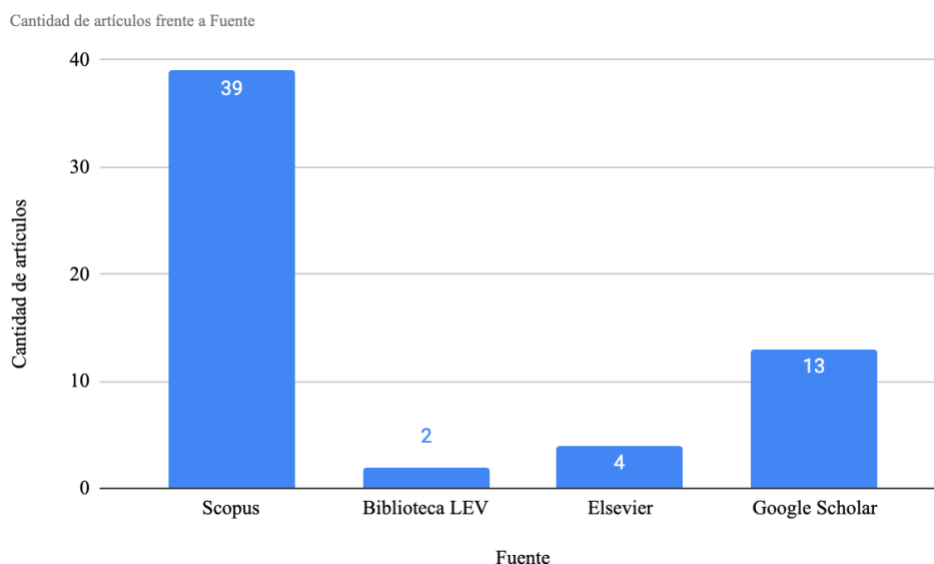
descripción	<b>14.765</b> documentos con la palabra “ <i>experience</i> ”	<b>6.556</b> documentos con las palabras “ <i>employee</i> ” “ <i>experience</i> ” “ <i>segmentation</i> ”	<b>611</b> documentos de investigación y origen latinoamericano	<b>359</b> documentos filtrados por escuelas de conocimiento	<b>57</b> artículos que desarrollan el concepto de experiencia del empleado en organizaciones latinoamericanas.
Total de publicaciones	<b>30.454</b>	<b>6.556</b>	<b>611</b>	<b>359</b>	<b>57</b>

Fuente: elaboración propia.

Para la búsqueda, se consultaron diversas bases de datos, incluyendo Scopus, la Biblioteca Luis Echavarría Villegas de la Universidad EAFIT, Elsevier y Google Scholar. Estas plataformas proporcionaron valiosos recursos para el desarrollo metodológico de la investigación. La mayoría de los artículos identificados se encontraron en la base de datos Scopus, destacándose como una fuente de gran valor para la identificación de contenido relevante en el tema investigativo y en el área de gestión humana, al alojar 39 de los textos seleccionados para su fichaje. En segundo lugar, Google Scholar fue la segunda base de datos con mayor contenido, seguida por Elsevier y la Biblioteca Luis Echavarría Villegas de la Universidad EAFIT, con menos de 10 publicaciones identificadas en cada una.

## Figura 1

*Fuentes de información utilizadas para la revisión de literatura*



Fuente: elaboración propia a partir de hallazgos.

La metodología de la presente investigación se definió con base en el hecho de que la revisión sistemática de la literatura es una herramienta que conduce a abordar y resolver una pregunta específica (Rother, 2007). Se revisaron 57 documentos finales con el objetivo de identificar, seleccionar y evaluar críticamente estudios relacionados con el tema del “*employee experience*” y analizar la evolución de la literatura académica sobre la segmentación de personas como estrategia para personalizar la experiencia de los empleados en organizaciones de América Latina.

De los 57 textos revisados, 10 no resultaron relevantes para la construcción de la línea temporal de la investigación, ya que relacionan el concepto de “*experiencia del empleado*” con experiencias previas a la adquisición de un cargo o con las experiencias adquiridas mientras forman parte de una empresa. En estos 10 documentos, se encontraron diferentes consideraciones sobre los temas tratados que, aunque pueden parecer similares en términos de vocabulario, no son pertinentes para los objetivos planteados. Por otro lado, 17 documentos de la revisión abordan temáticas completamente relacionadas y presentan autores latinoamericanos, pero las muestras investigativas y las poblaciones estudiadas son extranjeras. Aunque no fueron considerados para la elaboración de la línea de tiempo, serán utilizados como referencia para generar propuestas que orienten el futuro del campo de estudio sobre la experiencia del empleado en las organizaciones.

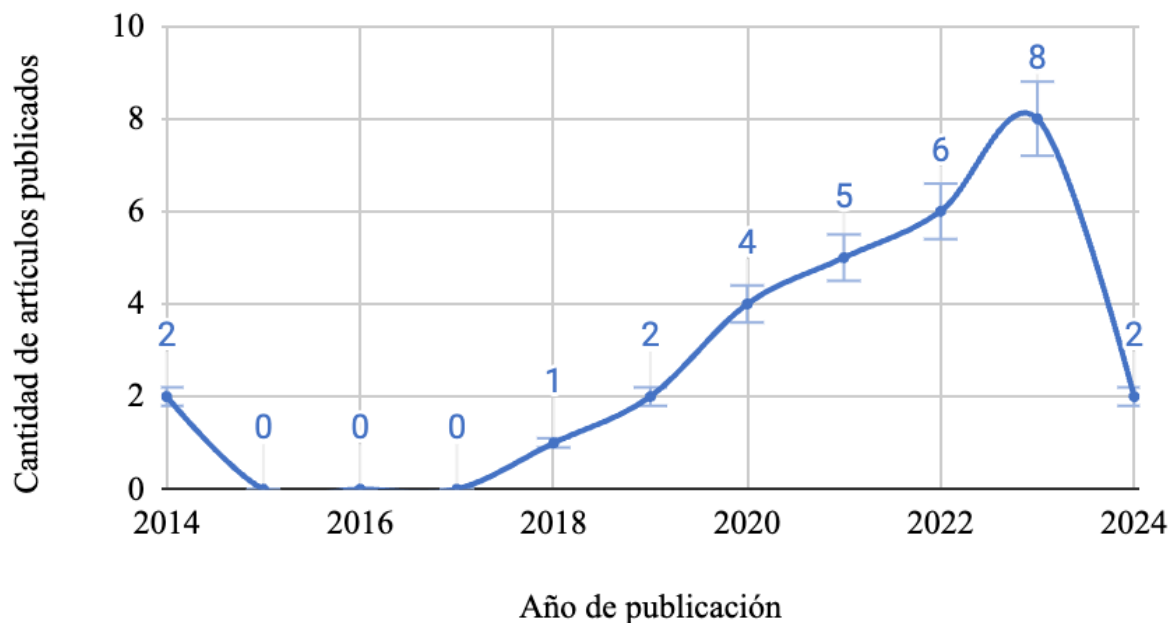
Por lo tanto, la línea de tiempo estará conformada por los aprendizajes, conceptos y percepciones extraídos de 30 publicaciones que contribuyen significativamente a la revisión de la evolución en la literatura de la personalización de la experiencia del empleado en América Latina.

En primer lugar, la revisión de literatura reveló diversos hallazgos que contribuyen a comprender la evolución de los términos abordados en la presente investigación. Uno de estos hallazgos se refiere a los temas más vinculados con la experiencia del empleado y la importancia de diseñarla mediante la personalización basada en las características de la fuerza laboral. La literatura revisada ha sido publicada recientemente, y aunque los autores han fundamentado sus investigaciones en trabajos anteriores, la publicación más antigua relevante tiene 11 años de publicada en bases de datos académicas. La figura 2 enseña la ruta cronológica de publicación de los documentos obtenidos tras la revisión de literatura.

**Figura 2**

*Cantidad de artículos publicados por año*

Cantidad de artículos publicados frente a Año de publicación



Fuente: elaboración propia.

El primer punto de análisis nos ha permitido identificar la creciente relevancia que está adquiriendo el concepto de “experiencia del empleado” y su importancia en la industria de gestión humana. Proponer una investigación en este momento, cuando aparentemente la literatura es limitada en cuanto a proporcionar a las organizaciones y a los profesionales rutas de aplicación y estudio, resulta valioso para incidir en un campo poco explorado y estudiado en el caso de América Latina.

Se consideraba la aplicación del concepto de “experiencia del empleado” como un insumo importante para el área de gestión humana, sin embargo, la revisión de literatura permitió identificar que hay más temas en los cuales tiene injerencia específica la profundización en el campo.

**Tabla 6**

*Identificación de temas relacionados*

<b>Tema</b>	<b># de artículos</b>
Gestión humana	22
Tecnología e innovación	6
Management	3
Psicología	6
Desarrollo sostenible	1
Posconflicto	1
Emprendimiento	2
Familia y sociedad	2
Salud mental	1
Comunicación corporativa	1
Marketing	1

Fuente: elaboración propia.

## 9.2. Trayectoria académica de la segmentación de personas y su aplicación en estrategias de personalización de la experiencia de los empleados

El estudio se ha desarrollado con el propósito de abordar ciertos interrogantes, para enriquecer el campo de la gestión humana mediante la provisión de información relevante para la segmentación de individuos y su aplicación en estrategias de personalización de la experiencia laboral. Después de realizar una revisión detallada y conceptual de todos los documentos obtenidos en la revisión de literatura, se ha elaborado una línea de tiempo que abarca una década de literatura relacionada, la cual integra ideas y conceptos valiosos para el ámbito en estudio. En esta cronología se evidencia cómo las prioridades analizadas evolucionan, reflejando un creciente interés de las empresas en diseñar experiencias laborales significativas para sus colaboradores, lo que se traduce en una mayor fidelización y en el logro de objetivos organizacionales. Para confeccionar la línea de tiempo, se agruparon los documentos según el año de publicación y se extrajeron diversos aspectos destacados que se identificaron como puntos en común en los documentos, lo cual proporcionó percepciones y conceptos específicos que marcan tendencias guiadas por circunstancias sociales particulares.

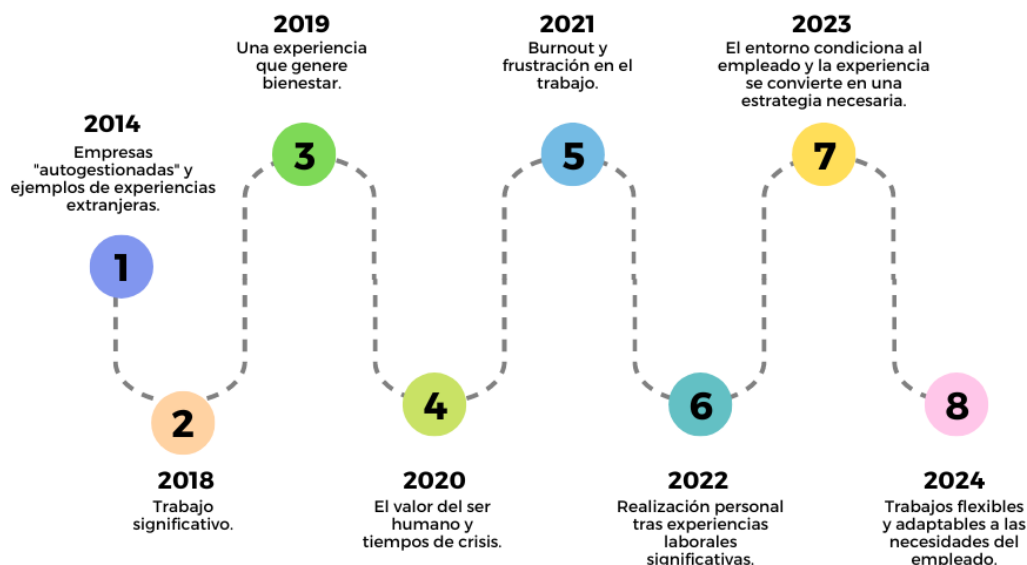
Es evidente la cronología que comienza en 2014 y abarca diferentes temas de interés principales hasta 2024. En la evolución de la literatura revisada en el contexto latinoamericano, se observan términos como autogestión de empresas, bienestar, trabajo significativo, *burnout*, valor del ser humano, realización personal, entorno y experiencia, y trabajos flexibles. Todos estos conceptos han sido identificados a lo largo de los años y han sido fundamentales para el desarrollo de las áreas de gestión humana en Latinoamérica. Es importante aclarar que estos conceptos tienen una relevancia histórica y cultural debido al tiempo específico en el que se han abordado con mayor profundidad. Además, cada uno de ellos sirve de antesala para explorar otros conceptos con bases teóricas más sólidas y precisas. Pueden identificarse los conceptos cronológicamente de una forma gráfica en la figura 3:

### **Figura 3**

*Línea de tiempo sobre la evolución de la literatura académica*

# Evolución del concepto

Percepción e influencia de la experiencia del empleado en América Latina  
2014-2024



Fuente: elaboración propia.

La línea de tiempo ha proporcionado diversos conocimientos que se han utilizado para categorizar un período temporal específico, lo cual es fundamental en la construcción literaria sobre el tema abordado en América Latina. Para fines investigativos, es importante identificar de qué países surgen las tendencias mencionadas e ilustradas anteriormente. La investigación ha permitido identificar a Chile como un país pionero en la investigación sobre la experiencia del talento, por su gran contribución a la presente investigación que arroja importantes hallazgos sobre tendencias y temporalidades en la referenciación de dichas temáticas.

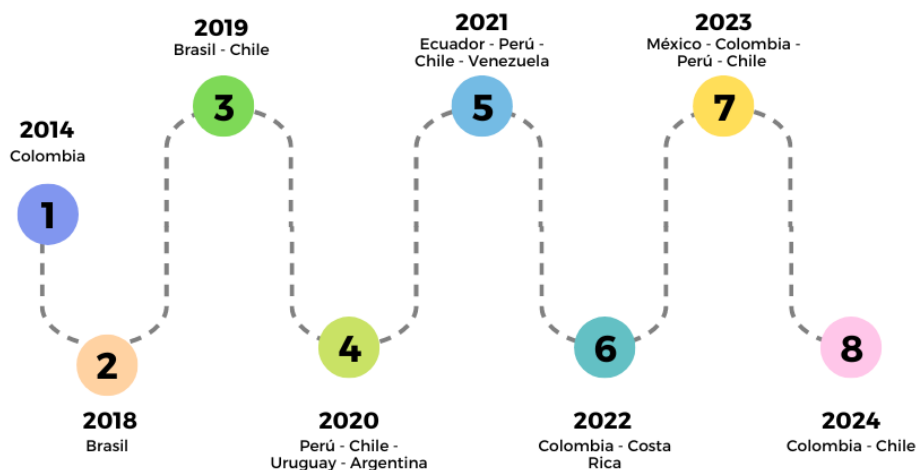
Además, Perú también representa una importante participación en la literatura desarrollada, junto con Colombia, Brasil y México, que son grandes exponentes del tema. Al final de la línea de tiempo, se han incluido países como Costa Rica en la evolución de conceptos relacionados con la experiencia del empleado y la aplicación de estrategias de segmentación de empleados.

**Figura 4**

*Implicación geográfica en la evolución de la literatura*

# Evolución del concepto

Percepción e influencia de la experiencia del empleado en América Latina  
2014-2024



Fuente: elaboración propia.

La investigación ha permitido profundizar en la cronología y la evolución de la literatura académica, específicamente en América Latina. Para los fines del proyecto, se han unificado las tablas anteriores, las cuales abarcan tanto la tendencia influenciada por momentos históricos de la sociedad como la aparición de diferentes países y culturas en la investigación del tema. Esto permite comprender con mayor detalle la cronología y la evolución de los interrogantes planteados sobre el tema en diferentes momentos históricos.

**Tabla 7**

## *Trayectoria histórica del concepto de segmentación de personas*

Año	Concepto	Insights	Autores
2014	Empresas “autogestionadas” y ejemplos de experiencias extranjeras	Se otorga poder al colaborador en la toma de decisiones y comienzan los cuestionamientos sobre qué más se puede hacer para ofrecer experiencias que los trabajadores consideren valiosas.	Monroy Del Castillo, R.; Leiton Molano, D. & Cobo, C. (2014); Newburry, W., Gardberg, N. A. & Sánchez, J. I. (2014).
2018	Trabajo significativo	Se ha realizado una exploración de la complejidad de las fuerzas culturales e institucionales que influyen en la relación entre el trabajo y la vida, destacando la importancia de enfocarse en la experiencia del empleado para fomentar un desarrollo significativo para los trabajadores.	Santos, C. & De Hilal, A. V. G. (2018).

2019	Una experiencia que genere bienestar	Se han planteado interrogantes sobre la influencia que tiene considerar las fortalezas individuales y las características personales de cada profesional en el desarrollo de sus tareas laborales.	Heras, M. L., Rofcann, Y., Escribano, P., Kim, S. W. & Mayer, M. (2019); De Oliveira, M. Z., Natividade, J. C., De Assis, R. S. & Mambrini, N. S. B. (2019);
2020	El valor del ser humano y tiempos de crisis	Tras la pandemia, se han incorporado conceptos como el valor personal y se ha ampliado el estudio sobre las decisiones que toman las personas para permanecer o no en una organización, siguiendo sus prioridades de vida.	Arbayza Moreno, C. O., Mamani Sánchez, L. S. (2020); Madrid, H, Barros, E. & Vásquez, C.A. (2020); Madrid, H. P. (2020); Da Costa, S., Martínez-Moreno, E., Díaz, V., Hermosilla, D., Amutio, A., Padoan, S., Méndez, D., Etchebehere, G., Torres, A., Telletxea, S. & García-Mazzieri, S. (2020).
2021	<i>Burnout</i> y frustración en el trabajo	El concepto de significado de vida cobra una relevancia creciente tras los permanentes cuestionamientos que las personas se han planteado en el periodo pospandémico. La salud mental, en relación con la experiencia vivida en las organizaciones, junto con la dinámica del aislamiento y la tecnología, han desencadenado una alta rotación laboral, con personas buscando trabajos más significativos y alineados con sus deseos personales.	Alvarado, L.E., Bretones, F.D. & Rodríguez, J.A. (2021); Torres, C. C., Gil-Monte, P. R. & Figueiredo-Ferraz, H. (2021). Carreño, M. L. C., Srepele, C. S. & Campos, D. R. (2021). Fuchs, R. M., Morales, O. & Timaná, J. (2021). Licandro Oscar, D., Yapor, S. & Correa, P. (2021).
2022	Realización personal tras experiencias laborales significativas	Los componentes de bienestar, equilibrio y desarrollo adquieren mayor relevancia. La escucha activa, la comprensión de la perspectiva del empleado y las expectativas personales son cruciales para ofrecer experiencias laborales significativas. Estas experiencias no solo contribuyen al logro de los objetivos organizacionales, sino también a la satisfacción con la vida y la salud integral de los individuos que forman parte de una empresa.	Peñuela Torres D. A. & Mora Hurtado, N. (2022); Grueso Hinestroza, M.P., Antón, C., López-Santamaría, M. (2022); Flores Mora, R. (2022); Polanco Romero, V. (2022); Alaimo, V., Alarcón, V., Hernández, J. M., Kaplan, D. L., Novella, R. & Chaves, M. M. (2022);
2023	El entorno condiciona al empleado y la experiencia se convierte en una estrategia necesaria	El periodo de tiempo en donde más significado cobró tener una experiencia del talento basada en los entornos personales de cada individuo que integra una fuerza laboral. Las empresas empiezan a preguntarse qué es importante en materia social, cultural y familiar para cada empleado.	Torres, V. G. L., Armendáriz, A. M., Montoya, M. M. V. & Moreno, L. R. M. (2023); Peláez M, S. & Román Calderón, J. P. (2023); Hernández-Gracia, T. J., Anaya Téllez, P. A., Duana-Ávila, D. & Brito Carrillo, C. J. (2023); García-Salirrosas, E. E. (2023); Saravia Cortés, F.,

			Orellana Bravo, V. & Díaz Torres, F. (2023); Ayala Parra, M. C., Pacussich Cribillero, N. E. (2023); Reyes Aguiar, A. L. (2023), Castro, S. C. F., Hernández, L. F. G., García, J. V. & Alvarado, L. Z. (2023).
2024	Trabajos flexibles y adaptables a las necesidades del empleado	El trabajo remoto gana relevancia tras la pandemia, y comenzamos a observar sus efectos en el desarrollo de las tareas laborales. Se comprende que estrategias como el trabajo remoto no deben ser estandarizadas y que los datos sociodemográficos son vitales para comprender con quiénes puede funcionar y con quiénes no. El concepto de adaptabilidad aumenta y establece un estándar para el desarrollo del mundo laboral y el área de gestión humana.	Lee, J. W., Quintane, E., Lee, S. Y., Ruiz, C. U. & Kilduff, M. (2024); Ficapal-Cusí, P., Peñarroja, V., Enache-Zegheru, M. & Salazar-Concha, C. (2024).

Fuente: elaboración propia.

La elaboración de la línea de tiempo permitió identificar puntos relevantes, como la disminución de artículos relacionados con el tema entre los años 2014 y 2018, cuatro años con poca investigación identificada. El resurgimiento en el año 2018 se evidenció como una respuesta a una necesidad emergente, la cual ha ido creciendo de manera sustancial con el paso de los años. Hoy en día, esta temática se presenta como una estrategia vital para las organizaciones que buscan gestionar el talento de manera óptima, reduciendo la rotación y aumentando el éxito en los objetivos organizacionales.

Es importante destacar que en la revisión de la literatura se identificaron pocos patrones adicionales al mencionado cronológicamente. De todos los autores revisados, solo uno, Héctor P. Madrid, se repite en dos publicaciones diferentes, lo que permite identificarlo como un referente para el presente estudio. En 2020, Madrid escribió dos artículos relacionados con la experiencia del empleado. El primero, *“The Emotion Regulation Roots of Job Satisfaction”* (2020), en colaboración con Eduardo Barrios y Cristian Vásquez, y el segundo, como autor único, *“Emotion Regulation, Positive Affect, and Promotive Voice Behavior at Work”* (2020). Esto demuestra que hay presencia de autores latinoamericanos en diversas regiones y que algunos comienzan a especializarse en este tema, aportando conceptos y visiones más profundos sobre la experiencia del empleado y las teorías o precisiones necesarias para su aplicación.

### 9.3. Desafíos y oportunidades para la implementación de estrategias de segmentación de personas en organizaciones latinoamericanas

La revisión de literatura ha entregado pistas para reflexionar sobre lo que significa la experiencia del empleado y su posible aplicación con una visión positiva para las organizaciones, además de entregar información acerca de la evolución del mismo concepto en América Latina. Sin embargo, es importante destacar los puntos que surgen como desafíos u oportunidades de estudio para implementar la estrategia de manera adecuada, adaptada al contexto organizacional y al entorno geográfico de América Latina.

**Tabla 8**

***Matriz comparativa sobre los desafíos y oportunidades identificados en la revisión de literatura***

<b>Enfoque</b>	<b>Desafío/Oportunidad</b>	<b>Autores que soportan teóricamente los desafíos</b>
Impacto psicológico del trabajo remoto en la búsqueda de trabajos y jornadas flexibles	La falta de interacción derivada del trabajo a distancia puede representar una carga para los trabajadores, lo que plantea desafíos para mantener su bienestar emocional y mental.	Lee, J. W., Quintane, E., Lee, S. Y., Ruiz, C. U. & Kilduff, M. (2024). Da Costa, S., Martínez-Moreno, E., Díaz, V., Hermosilla, D., Amutio, A., Padoan, S., Méndez, D., Etchebehere, G., Torres, A., Telletxea, S. & García-Mazzieri, S. (2020). Reyes Aguiar, A. L. (2023). Alaimo, V., Alarcón, V., Hernández, J. M., Kaplan, D. L., Novella, R. & Chaves, M. M. (2022).
Personalización de la experiencia del empleado	Adaptar la experiencia laboral a las necesidades individuales de los empleados es crucial para aumentar su satisfacción y compromiso, pero también representa un desafío en términos de implementación efectiva y seguimiento de los resultados. Para ello se tendrían que realizar ajustes organizacionales que permitan mantener seguimiento o políticas de regulación y control.	Torres, V. G. L., Armendáriz, A. M., Montoya, M. M. V. & Moreno, L. R. M. (2023). Pelaez M, S. and Roman Calderon, J.P. (2023). Peñuela Torres D. A. & Mora Hurtado, N. (2022). Ayala Parra, M. C.; Pacussich Cribillero, N. E. (2023). Arbayza Moreno, C. O; Mamani Sanchez, L. S. (2020).

		Flores Mora, R. (2022). Castro, S. C. F., Hernández, L. F. G., García, J. V. & Alvarado, L. Z. (2022). De Oliveira, M. Z., Natividade, J. C., De Assis, R. S. & Mambrini, N. S. B. (2019).
Impacto de la tecnología en la experiencia laboral	La integración de la tecnología en el entorno laboral plantea desafíos en cuanto a cómo equilibrar la vida personal y laboral de los empleados, así como en la gestión de herramientas tecnológicas para mejorar la experiencia del empleado. La empresa tendrá que preocuparse por estudiar el impacto de las herramientas a disposición de sus empleados y la forma en la que esto genera experiencia positiva o negativa. La tecnología se debería convertir en casi un aspecto sociodemográfico más, puesto que la necesidad de capacitación al personal también influye en la experiencia que estas herramientas determinen.	Ficapal-Cusí, P., Peñarroja, V., Enache-Zegheru, M. & Salazar-Concha, C. (2024). Torres, C. C., Gil-Monte, P. R. & Figueiredo-Ferraz, H. (2021)
Programas que incentiven el sentido de pertenencia	Integrar la Responsabilidad Social Empresarial y demás programas que se inspiran por el concepto de “trabajo significativo” para generar un sentido de pertenencia en los empleados plantea desafíos en términos de cómo diseñar e implementar programas que sean auténticos y efectivos, guiados por un motivador en específico realmente valioso para los grupos objetivos dentro de la organización.	García-Salirrosas, E. E. (2023). Licandro Oscar, D., Yapor, S. & Correa, P. (2021).
Consideración de datos sociodemográficos	La consideración de datos sociodemográficos en el diseño de la experiencia del empleado plantea desafíos en términos de cómo recopilar, analizar y utilizar estos datos de manera ética y efectiva para mejorar la experiencia del empleado. La empresa deberá contemplar un nuevo cargo o nuevas funciones a un cargo existente de protección, regulación y control de información. Al mismo tiempo que genera una experiencia desde la creatividad y el significado personal para cada empleado.	Saravia Cortés, F., Orellana Bravo, V. y Díaz Torres, F. (2023). Heras, M. L., Rofcanin, Y., Escribano, P., Kim, S. W. & Mayer, M. (2019). Castro, S. C. F., Hernández, L. F. G., García, J. V. & Alvarado, L. Z. (2022). Santos, C. & De Hilal, A. V. G. (2018).
Gestión del bienestar emocional	La gestión del bienestar emocional de los empleados plantea desafíos en términos de cómo reconocer y abordar los factores que afectan la salud mental y emocional en el lugar de trabajo. La implementación de proyectos psicológicos se convierte en una oportunidad para este punto y requiere de un gran compromiso por parte de la organización.	Hernández-Gracia, T. J., Anaya Téllez, P. A., Duana-Avila, D. & Brito Carrillo, C. J. (2023). Gruoso Hinestroza, M. P.; Antón, C.; López-Santamaría, M. (2022). Arbayza Moreno, C. O; Mamani Sanchez, L. S. (2020). Henao García, E.A., Galia, F. and Vélez Ocampo, J. (2022)- Alvarado L. E., Bretones FD and Rodríguez JA (2021). Carreño, M. L. C., Srepel, C. S. & Campos, D. R. (2021). Madrid H. P., Barros E. & Vásquez C. A. (2020).

		Madrid, H. P. (2020). Castro, S. C. F., Hernández, L. F. G., García, J. V. & Alvarado, L. Z. (2022).
Flexibilidad laboral y tendencias globales	Adaptarse a las tendencias globales en cuanto a la flexibilidad laboral plantea desafíos en términos de cómo mantener la competitividad y el compromiso de los empleados en un entorno laboral cambiante. Una política de gestión del cambio y una cultura organizacional adaptable será requerida para manejar procesos de personalización de experiencia exitosos.	Alvarado L. E., Bretones F. D. & Rodríguez J. A. (2021). Fuchs, R. M., Morales, O. & Timaná, J. (2021). Reyes Aguiar, A. L. (2023). Polanco Romero, V (2022). Alaimo, V., Alarcón, V., Hernández, J. M., Kaplan, D. L., Novella, R. & Chaves, M. M. (2022). Newbury, W., Gardberg, N. A. & Sánchez, J. I. (2014). De Oliveira, M. Z., Natividade, J. C., De Assis, R. S. & Mambrini, N. S. B. (2019).

Fuente: elaboración propia.

La evolución de la literatura sobre segmentación de personas y personalización de la experiencia del empleado no solo revela un creciente reconocimiento de la importancia de adaptar las estrategias de gestión del talento a las necesidades y expectativas individuales, sino también un cambio paradigmático en la forma de concebir la relación entre el individuo y la organización. Como señalan Morgan (2017) y Plaskoff (2017), diseñar una experiencia del empleado significativa y diferenciada se ha convertido en un imperativo estratégico para las organizaciones que buscan atraer, comprometer y retener al mejor talento en un entorno laboral cada vez más competitivo y dinámico. Pero más allá de una cuestión de ventaja competitiva, este enfoque refleja una nueva valoración del ser humano en el trabajo, que trasciende la visión tradicional del empleado como un recurso y lo reconoce como un sujeto integral, con aspiraciones, emociones y propósito (Fink, 2018; Bersin, 2019).

La revisión realizada permite identificar una trayectoria que parte de nociones iniciales de flexibilidad y autogestión, y evoluciona hacia conceptos más holísticos como el trabajo significativo, la realización personal y el bienestar integral. Esta evolución se enmarca en una creciente conciencia sobre la interconexión entre la vida laboral y personal, y la necesidad de abordar al individuo en todas sus dimensiones (Solnet et al., 2019). Autores como Fink (2018) y Bersin (2019) enfatizan que la experiencia del empleado no se limita a aspectos puntuales como la compensación o los beneficios, sino que abarca todas las interacciones y

percepciones que el individuo tiene en relación con su trabajo y su entorno laboral. Esto incluye factores tan diversos como el diseño del espacio físico, las tecnologías disponibles, las oportunidades de aprendizaje y desarrollo, la calidad de las relaciones con colegas y líderes, y el sentido de propósito y contribución (Morgan, 2017; Plaskoff, 2017).

Un hallazgo clave es el creciente reconocimiento del papel que juegan los factores contextuales, tanto a nivel individual como organizacional y social, en la configuración de la experiencia del empleado. Como advierten Solnet et al. (2019), las expectativas y necesidades de los trabajadores están moldeadas por su situación personal, su cultura, sus valores y las tendencias sociales imperantes. Esto implica que las estrategias de segmentación y personalización deben ser sensibles a estas diferencias y adaptarse a los diversos perfiles de la fuerza laboral. Pero además, sugiere que la experiencia del empleado no puede dissociarse del contexto más amplio en el que se inserta la organización, incluyendo aspectos como la regulación laboral, las dinámicas del mercado, las transformaciones tecnológicas y los cambios demográficos y culturales (Pew Research Center, 2023).

En el contexto latinoamericano, la implementación de estas estrategias enfrenta desafíos particulares, como la marcada heterogeneidad de la fuerza laboral, las brechas tecnológicas y los impactos diferenciados de fenómenos como la pandemia de COVID-19 (Scholten et al., 2020). La región se caracteriza por una gran diversidad cultural, étnica y socioeconómica, lo que implica una multiplicidad de realidades, necesidades y aspiraciones entre los trabajadores (Pozzi, 2013; Rosa, 2016). Al mismo tiempo, las desigualdades estructurales y las limitaciones en el acceso a la educación y la tecnología pueden dificultar la implementación de estrategias de personalización que requieren un alto nivel de digitalización y sofisticación analítica (Davenport et al., 2017). Además, la pandemia ha tenido un impacto profundo y desigual en los mercados laborales latinoamericanos, exacerbando las vulnerabilidades preexistentes y generando nuevos desafíos para el bienestar y la experiencia de los empleados (Scholten et al., 2020; Solís, 2020).

Sin embargo, estos desafíos también abren oportunidades para que las organizaciones de la región se posicionen como líderes en la gestión innovadora del talento, aprovechando la riqueza cultural y la creatividad características de América Latina. Como sugieren Montejo y González (2020), las empresas latinoamericanas pueden encontrar formas únicas de segmentar y personalizar la experiencia del empleado, adaptadas a las particularidades de su

contexto y alineadas con los valores de colectivismo, familiaridad y calidez que distinguen a muchas culturas de la región. Además, la creciente conciencia social y el compromiso con la sostenibilidad que caracteriza a las nuevas generaciones de trabajadores latinoamericanos (Pozzi, 2013; Rosa, 2016) ofrece una oportunidad para que las organizaciones desarrollen propuestas de valor distintivas, que combinen el bienestar individual con el impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente.

Para avanzar en esta dirección, es fundamental que las organizaciones latinoamericanas desarrollen una comprensión profunda de su fuerza laboral, más allá de los datos demográficos básicos. Como proponen Davenport et al. (2017), el análisis avanzado de datos y la aplicación de tecnologías como la inteligencia artificial pueden ayudar a identificar patrones, preferencias y necesidades individuales, y a segmentar a los empleados en función de variables relevantes para su experiencia laboral. Pero este enfoque analítico debe complementarse con una escucha activa y un diálogo continuo con los trabajadores, que permita capturar los matices cualitativos de sus vivencias y expectativas (Plaskoff, 2017; Morgan, 2017). Además, es crucial que la segmentación y personalización se apliquen de manera ética y responsable, evitando sesgos discriminatorios y respetando la privacidad y autonomía de los individuos (Davenport et al., 2017).

Pero la tecnología y los datos por sí solos no son suficientes. Como advierte Cappelli (2001), es esencial que las estrategias de personalización estén alineadas con la cultura, los valores y el propósito de la organización, y que se apliquen de manera consistente y auténtica. Esto requiere un liderazgo comprometido, una comunicación transparente y un esfuerzo continuo por construir relaciones de confianza y reciprocidad con los empleados. Las organizaciones deben ser capaces de articular una narrativa coherente e inspiradora sobre el papel que juega la experiencia del empleado en la consecución de su misión y visión, y de involucrar a todos los niveles de la organización en su implementación (Morgan, 2017; Plaskoff, 2017). Además, deben estar preparadas para acompañar la personalización con inversiones en el desarrollo de habilidades, la promoción de la salud y el bienestar, y la creación de oportunidades de crecimiento y contribución significativa para cada individuo (Fink, 2018; Bersin, 2019).

En conclusión, la literatura revisada ofrece un panorama alentador, pero desafiante para la segmentación de personas y la personalización de la experiencia del empleado en América

Latina. Por un lado, revela una creciente conciencia sobre la importancia de reconocer y valorar la singularidad de cada individuo en el contexto laboral, y de adaptar las prácticas de gestión del talento en consecuencia. Por otro lado, pone de manifiesto la complejidad y multidimensionalidad de los factores que configuran la experiencia del empleado, y la necesidad de abordarlos desde una perspectiva sistémica y contextualizada. Para aprovechar todo el potencial de estas estrategias, las organizaciones de la región deberán adoptar un enfoque holístico, basado en datos, pero centrado en las personas, que combine la sofisticación analítica con la empatía y la sensibilidad cultural. Deberán ser capaces de navegar las tensiones entre la estandarización y la personalización, entre la eficiencia y la autenticidad, y entre el rendimiento y el propósito. Y deberán hacerlo de manera colaborativa y cocreativa, involucrando a los empleados como socios activos en el diseño de su propia experiencia.

Solo así podrán crear entornos laborales verdaderamente significativos y gratificantes, que además de potenciar el talento, la innovación y la competitividad, contribuyan al florecimiento humano y al bien común. En un contexto global de creciente incertidumbre y disrupción, y ante los desafíos específicos que enfrenta la región, esta capacidad de crear experiencias laborales memorables y transformadoras puede ser la clave para que las organizaciones latinoamericanas no solo sobrevivan, sino que prosperen en la era del trabajo del siglo XXI. Más allá de una ventaja competitiva, puede ser un imperativo ético y un compromiso con un futuro más humano y sostenible para todos.

#### 9.4. Propuesta de marco de referencia para la aplicación efectiva de la segmentación de empleados

El presente apartado profundiza en el análisis y la síntesis de toda la información obtenida durante el desarrollo de la investigación, comprendiendo los aportes teóricos de las diferentes fuentes comprendidas y los insumos concluidos de la revisión sistemática de literatura, es importante resaltar que si bien, se considera la integración entre la segmentación de los empleados en una organización para la definición de una experiencia de talento a la medida, una gran estrategia para el futuro de la gestión humana, es necesario alertar que debe hacerse con prudencia para mitigar el riesgo de que la segmentación excesiva pueda crear divisiones y tensiones dentro de la fuerza laboral, especialmente si no se aborda de manera equitativa y

transparente, esto comprendiendo que en el contexto latinoamericano se presentan retos específicos, pues el tema aún representa una novedad, evidenciada por la revisión de literatura y la corta trayectoria en el tiempo de la literatura relacionada. Además, la recopilación y el uso de datos personales para personalizar la experiencia del talento deben manejarse con cautela, respeto y confidencialidad, para garantizar como organización la privacidad y la seguridad de la información de los integrantes de la misma. Una vez definido el proceso de segmentación para la experiencia, será fundamental establecer políticas y procedimientos claros para garantizar que la segmentación y personalización se realicen de manera ética y responsable, respetando los derechos y la dignidad de los empleados.

Segmentar a los empleados de las organizaciones para generar una experiencia personalizada impactaría en gran medida diferentes ámbitos organizacionales. Por ejemplo, la mejora del compromiso y la retención de empleados: al comprender las necesidades, motivaciones y características individuales de los empleados, las organizaciones pueden diseñar estrategias de gestión humana que promuevan un mayor compromiso y satisfacción en el trabajo, lo que a su vez puede contribuir a una mayor retención de talento.

Otro aspecto es el aumento de la productividad y la eficiencia. Al adaptar las prácticas de gestión humana a las preferencias y estilos de trabajo de los empleados, las organizaciones pueden aumentar la productividad y la eficiencia al aprovechar al máximo el potencial de cada individuo y alinear sus roles con sus habilidades y motivaciones.

Además, está el fomento de la diversidad e inclusión. Al tener en cuenta las diferentes características demográficas, culturales y de género de los empleados, las organizaciones pueden crear entornos de trabajo más inclusivos y diversos, lo cual es éticamente importante, y puede impulsar la innovación y la creatividad.

Asimismo, está la atracción de talento competitivo. En un mercado laboral cada vez más rivalizado, las organizaciones que ofrecen experiencias de empleados personalizadas y que se preocupan por el bienestar y el desarrollo de su personal son más atractivas para los candidatos talentosos. Esto les permite atraer y retener a los mejores talentos en su industria.

Por último, la adaptación al cambio y la transformación digital. En un entorno empresarial en constante cambio, es crucial que las organizaciones puedan adaptarse rápidamente a nuevas

tecnologías y formas de trabajo. Comprender las necesidades y preferencias de los empleados puede facilitar una transición más suave durante períodos de cambio y transformación organizacional.

Finalmente, es de gran relevancia ubicarse en el contexto temporal actual, y la importancia que tiene desplegar este tema anticipadamente, pues a medida que evolucionan las demandas y expectativas de la fuerza laboral, es probable que la segmentación de empleados y la personalización de la experiencia del talento continúen siendo áreas de investigación y desarrollo en el campo de la gestión del talento.

Se espera que las tecnologías emergentes, como el análisis de datos y la inteligencia artificial, jueguen un papel cada vez más importante en la segmentación y personalización, permitiendo a las organizaciones obtener información más precisa y procesable sobre las necesidades individuales de sus empleados. Además, se anticipa una mayor atención a la inclusión y la equidad en la segmentación y personalización, con un enfoque en garantizar que todos los empleados tengan acceso a oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional, independientemente de su origen, género o cualquier otra característica.

Por todo lo anterior, se realiza la propuesta de un marco de referencia con algunas conclusiones obtenidas tras el análisis de la revisión de literatura y la comparación con diferentes investigaciones y estudios.

## Tabla 9

### Marco de referencia

<b>Estrategia de segmentación de personas para personalizar la experiencia de empleados en organizaciones de América Latina</b>				
Estado	Objetivo	Pasos	Enfoque	Resultado
Análisis de la situación / Diagnóstico de necesidades	Comprender el estado de la organización de cara a su fuerza laboral.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Diagnóstico de percepción clima y cultura organizacional.</li> <li>* Identificación de propuesta de valor actual.</li> <li>* Comprensión de qué significa la experiencia del empleado en la organización que aplica el estudio.</li> </ul>	Organización y estrategia	Se obtendrá un punto de partida para la implementación de mejoras o la identificación de segmentos a partir de las necesidades específicas de mejora de la organización.

<p>Identificación de segmento de personas y aplicación de instrumento</p>	<p>Comprender la forma en la que se compone la organización y establecer unos criterios de segmentación para la personalización de la experiencia por grupos.</p>	<p>*Mapeo de personas y empleados, aplicación de estudio demográfico para comprender condiciones sociales y culturales y el impacto que tienen las mismas en el desarrollo de las personas que conforman la fuerza laboral. *Diseño de política de control y protección de datos para la gestión de la información obtenida con la aplicación de la estrategia. *Aplicación de entrevistas y generación de conversaciones de valor con las personas escuestadas para tener una mirada cualitativa de los datos encontrados con la aplicación del instrumento.</p>	<p>Empleados</p>	<p>Bloques de información acerca de lo que es valioso para los empleados que conforman la organización, social, cultural, laboral y personalmente.</p>
<p>Análisis de la información obtenida</p>	<p>Comprender las necesidades, motivaciones y características individuales de los empleados para el diseño de una experiencia personalizada.</p>	<p>*Análisis de los resultados obtenidos a través de la aplicación del instrumento. *Identificación de similitudes y respuestas en común que permitan aplicar una segmentación efectiva. *Diseño de posibles tipos de experiencia considerando las prioridades, motivadores y necesidades de los grupos segmentados.</p>	<p>Organización y estrategia</p>	<p>Posibles caminos a seguir establecidos con una base racional, que comprende la realidad específica de la organización que aplica la estrategia.</p>
<p>Diseño de estrategias específicas</p>	<p>Diseñar experiencias según la información obtenida.</p>	<p>*Definición de rutas de aplicación sobre la experiencia. *Diseño de paquetes de beneficios, evaluación de estrategias y especificaciones de aplicación.</p>	<p>Organización y estrategia</p>	<p>Paquete de beneficios específico y línea clara sobre la forma de aplicación de la estrategia al interior de la organización.</p>
<p>Comunicación y entrega</p>	<p>Diseñar y aplicar la estrategia de comunicación que guiará la entrega de las experiencias a cada segmento de empleados.</p>	<p>*Diseño de la estrategia de comunicación incluyendo a líderes para que la segmentación se pueda aplicar de manera horizontal y con claridad a todos los implicados. *Aplicación de campañas de motivación, clima, cultura y bienestar con base en todo lo que se genera para la empresa.</p>	<p>Organización y empleados</p>	<p>Comunicación clara, términos claros y un ambiente de trabajo que se siente motivado e incentivado por el valor que está siendo percibido.</p>

Implementación y seguimiento	Aplicar la estrategia en la organización.	*Política de control y seguimiento. *Medición de valor percibido. *Contraste de percepciones con las evaluaciones aplicadas en el diagnóstico inicial.	Organización	Retroalimentación permanente acerca del éxito de la estrategia y de su valor percibido.
------------------------------	---	--	--------------	---

Fuente: elaboración propia.

Los anteriores elementos implican un esfuerzo valioso de síntesis interpretativa, hilando los resultados de los tres objetivos y contrastándolos con referentes conceptuales clave del marco teórico. Destacan algunas conclusiones relevantes, como la importancia creciente de la experiencia del empleado como factor estratégico para las organizaciones, la necesidad de superar enfoques universalistas y apostar por la personalización basada en la escucha y el reconocimiento de la diversidad, y la importancia de factores contextuales sociales, económicos y culturales en el diseño e implementación de estas estrategias.

Se identifican retos significativos asociados con la desigualdad en el acceso a recursos tecnológicos, la complejidad de los perfiles multiculturales de la fuerza laboral, y los impactos diferenciales de fenómenos disruptivos como la pandemia. No obstante, se argumenta que estos desafíos también abren oportunidades para innovar y desarrollar propuestas de valor únicas y significativas para el talento latinoamericano.

Para las organizaciones será relevante identificar un equipo de profesionales con cualidades especiales que puedan llevar las estrategias de experiencia del talento al éxito. Dada la rigurosidad del tema y los posibles desafíos, es esencial que el equipo encargado de estas estrategias cuente con una aguda habilidad de escucha activa, ya que necesitarán identificar temas específicos y aplicar mejoras inmediatas para garantizar el éxito. Además, el equipo debe ser integrador y poseer la sensibilidad social necesaria para comprender los diversos aspectos involucrados.

Para resaltar, el planteamiento del marco referencial se ha realizado a partir de una serie de consideraciones estratégicas, las cuales han sido analizadas y concluidas a partir de la revisión de literatura general. No se trata de un paso a paso específico, sino más bien de una forma de identificar puntos clave a considerar para una estrategia de personalización de la experiencia del talento. Cada organización, con sus particularidades, podrá abordar todos estos conceptos de manera única, dado que su fuerza laboral, motivadores, procesos, cantidad de personas, entre otros factores, son específicos y diferentes.

## 10. Resultados y discusión

La presente investigación fue concebida con tres objetivos específicos, cuyos alcances y resultados –alcanzados mediante una rigurosa revisión de literatura como estrategia metodológica– se detallarán a continuación.

Para el primer objetivo, se proporcionó una síntesis de la evolución histórica del concepto de *employee experience* y personalización en América Latina. Esto se respaldó con una línea de tiempo (Figura 3), un análisis de la distribución geográfica de las publicaciones (Figura 4 y Tabla 7) y una tabla integradora de la trayectoria del concepto (Tabla 8). Se identificaron hitos y transiciones conceptuales interesantes, desde nociones iniciales de flexibilidad y autogestión, hacia concepciones más holísticas centradas en el bienestar, la realización personal y el propósito. Además, se evidenciaron tendencias cronológicas y geográficas relevantes.

Para el segundo objetivo, se llevó a cabo una discusión sobre los principales desafíos y oportunidades reportados en la literatura para la implementación de estrategias de segmentación y personalización en organizaciones latinoamericanas. Se abordaron aspectos como la adopción de nuevas tendencias globales de flexibilidad, el impacto del trabajo remoto en el bienestar y las dinámicas relacionales, los retos tecnológicos, y los factores sociodemográficos y culturales a considerar, entre otros (Tabla 8). La discusión se nutrió tanto de los hallazgos de estudios empíricos como de documentos reflexivos de carácter más teórico.

Finalmente, para el tercer objetivo, se propuso un marco de referencia para orientar la aplicación efectiva de la segmentación en la personalización de la experiencia del empleado (Tabla 9). El marco se desarrolló a partir del análisis propio y la síntesis de la información obtenida durante toda la aplicación metodológica de la investigación. Es importante destacar que, para el objetivo 3, más que el contenido específico del marco en sí, lo que resulta más valioso del ejercicio es la provocación que plantea para repensar crítica y creativamente la gestión de la experiencia del empleado en las organizaciones.

## 11. Conclusiones

El desarrollo de la investigación analiza la evolución de la literatura académica sobre la segmentación de personas como estrategia para personalizar la experiencia de los empleados en organizaciones de América Latina.

Al inicio del estudio, se planteó un objetivo específico para describir la trayectoria académica de la segmentación de personas y su aplicación en estrategias de personalización de la experiencia de los empleados. Una de las principales conclusiones derivadas de la revisión de literatura realizada demuestra que la relevancia de garantizar una experiencia del empleado dentro de las organizaciones ha aumentado en los últimos diez años, como se observa en la figura 2. Esto se refleja en la cantidad de autores que han abordado el tema y en el análisis de su influencia, amenazas, retos y oportunidades dentro de las organizaciones.

Durante el proceso de identificación de los principales desafíos y oportunidades documentados en la literatura para la implementación de estrategias de segmentación de personas en organizaciones latinoamericanas, se pudo concluir que los procesos de gestión humana están caracterizados por su complejidad, multidimensionalidad y alta dependencia del contexto organizacional. Por lo tanto, la investigación concluye que no existe una secuencia estándar de momentos para la aplicación de una estrategia de experiencia del talento. Esto se debe a las particularidades inherentes a cada organización, como su cultura, estructura y capacidades. En su lugar, se proponen reflexiones que destacan la importancia de este tema, especialmente en los últimos diez años, en el ámbito de la gestión humana. Finalmente, en el proceso de proponer un marco de referencia para orientar la aplicación efectiva de la segmentación de personas para la personalización de la experiencia de los empleados en el contexto latinoamericano actual, es necesario comprender que existe una demanda creciente de nuevas generaciones por experiencias laborales que faciliten el desarrollo personal y profesional. Esto subraya la importancia de ofrecer en las organizaciones una experiencia que permita el desarrollo de todas las personas, independientemente de su edad, promoviendo un ambiente de trabajo interdisciplinario e integrador.

Se destaca la importancia estratégica del *employee experience*, así como la necesidad de adoptar enfoques contextualizados y centrados en el individuo para su gestión. Además, se reconoce la importancia de considerar variables culturales, tecnológicas y socioeconómicas para abordar este tema de manera efectiva en América Latina.

Para finalizar, la presente investigación también identifica algunas limitaciones y retos. Por ejemplo, se reconoce que algunos aspectos del fenómeno estudiado no pudieron ser cubiertos completamente, como la percepción y el conocimiento que tienen las organizaciones sobre la estrategia en la actualidad basados en datos y hechos de aplicación específica. Además, surgen preguntas sobre los recursos necesarios, la factibilidad de implementar nuevas estrategias, la definición de nuevos roles en el área de talento, la asignación de recursos económicos y la interpretación de indicadores como la tasa de rotación en el contexto de una estrategia implementada.

Por tanto, se sugiere explorar en futuras investigaciones aplicaciones específicas de la estrategia de personalización de la experiencia del empleado, lo que abriría la línea de investigación para que más autores puedan desplegar hitos importantes para las organizaciones en estos temas específicos y más adelante explorar y entender el impacto en datos que una experiencia como la abordada en la presente investigación tiene en indicadores de desempeño como rotación, fidelización, alcance de presupuestos organizacionales, entre otros. Y, por supuesto, conocer cuáles son esas organizaciones que se convierten en un aliado habilitador de oportunidades en la vida de quienes están a su servicio.

## 12. Referencias

- Alvarado L. E., Bretones F.D. & Rodríguez J. A. (2021) The Effort-Reward Model and Its Effect on Burnout Among Nurses in Ecuador. *Front. Psychol.* 12:760570. doi: 10.3389/fpsyg.2021.760570
- Alaimo, V., Alarcón, V., Hernández, J. M., Kaplan, D. L., Novella, R. & Chaves, M. M. (2022). *El futuro del trabajo en América Latina y el Caribe: la flexibilidad, ¿llegó para quedarse?* <https://doi.org/10.18235/0004504>
- Armstrong, M. (2016). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.

- Arbayza Moreno, C. O. & Mamani Sánchez, L. S. (2020). Employee experience y su relación con el desempeño laboral de la Empresa de Servicios Chan Chan S.A. Trujillo - 2020. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/53254>
- Ayala Parra, M. C. & Pacussich Cribillero, N. E. (2023). Implementación de Employee Experience, rediseño de puestos e incentivos para reducir la rotación del trabajador en una empresa comercializadora. *Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)*. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/672019>
- Bernal, C. (2022, 13 de julio). ¿Por qué a las empresas se les hace tan difícil retener el talento? *Revista Forbes Colombia*. <https://forbes.co/2022/07/13/capital-humano/porque-a-las-empresas-se-les-hace-tan-dificil-retener-el-talento>
- Bersin, J. (2019). *The New People Equation: Maximizing Performance with Social Technologies*. McGraw Hill Professional.
- Bennett, N. (2024, 5 de abril). *What VUCA Really Means for You*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2014/01/what-vuca-really-means-for-you>
- Bongiovanni, N. C. & Soler, C. E. (2014). Características y expectativas laborales de la generación “Y”. *ADENAG*, 6. <https://revista.adenag.org.ar/index.php/ediciones/article/view/56/149>
- Cascio, W. F. & Aguinis, H. (2019). *Applied psychology in human resource management*. Routledge.
- Cappelli, P. (2001). *El nuevo pacto en el trabajo empresas y empleados ante el mercado laboral de hoy*. Ediciones Granica S.A.
- Carreño, M. L. C., Srepel, C. S. & Campos, D. R. (2021). Bienestar psicológico y social de funcionarios de centro de salud pública y su relación con personalidad y eficacia colectiva. *Psicogente*, 24(46), 1-19. <https://doi.org/10.17081/psico.24.46.4266>
- Davenport, T. H., Harris, J. & Shapiro, J. (2017). *Competing on Talent Analytics: The New Science of Winning*. Harvard Business Press.
- Cherniss, C. (1980). *Professional burnout in the human service organizations*. Praeger.
- Da Costa, S., Martínez-Moreno, E., Díaz, V., Hermosilla, D., Amutio, A., Padoan, S., Méndez, D., Etchebehere, G., Torres, A., Telletxea, S. & García-Mazzieri, S. (2020). Belonging and Social Integration as Factors of Well-Being in Latin America and Latin Europe Organizations. *Frontiers In Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.604412>
- De Oliveira, M. Z., Natividade, J. C., De Assis, R. S. & Mambrini, N. S. B. (2019). Performance, Satisfaction and Intention to Remain in Organizations: Individual to Contextual Predictors. *Temas Em Psicologia*, 27(2), 549-567. <https://doi.org/10.9788/tp2019.2-18>
- Deloitte. (2019). *Leading the social enterprise: Reinvent with a human focus. 2019 Deloitte Global Human Capital Trends*. [https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/5136\\_HC-Trends-2019/DI\\_HC-Trends-2019.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/5136_HC-Trends-2019/DI_HC-Trends-2019.pdf)
- Díaz-Sarmiento, C., López-Lambrano, M. & Roncallo-Lafont, L. (2017). *Entendiendo las generaciones: una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los Baby Boomers, X y Millennials*. *Clío América/Clío América*, 11(22). <https://doi.org/10.21676/23897848.2440>

- Fink, C. (2018). *Employee Experience: The Key to Real Talent Engagement*. Kogan Page Publishers.
- Ficapal-Cusí, P., Peñarroja, V., Enache-Zegheru, M. & Salazar-Concha, C. (2024). Employee Technostress: Analyzing the Influence of Sociodemographic Characteristics on Techno-Stressors and Their Consequences. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 1–14. <https://doi.org/10.1080/10447318.2024.2313926>
- Fuchs, R. M., Morales, O. & Timaná, J. (2021). How to retain Generation Y employees. *Journal Of Small Business Strategy*, 31(1), 81-88. <https://161.45.205.92/index.php/jsbs/article/view/1979>
- Flores Mora, R. (2022). *Estrategias de recursos humanos para una experiencia del colaborador integral en empresas de manufactura de la Gran Área Metropolitana en el corto plazo*. Recuperado 21 de abril de 2024, de <https://repositorio.ulacit.ac.cr/bitstream/handle/20.500.14230/10340/REF-1656733546-2.pdf?sequence=2>
- García-Salirrosas, E. E. (2023). Impacto del clima organizacional proambiental en el compromiso y comportamiento sostenible de los trabajadores en Perú. *Retos*, 13(26), 205-222. <https://doi.org/10.17163/ret.n26.2023.02>
- Gallup Inc. (2024, 3 de junio). *Gallup's Q12 Employee Engagement Survey - Gallup*. Gallup.com. <https://www.gallup.com/q12/>
- García, M. (2020). Bienestar laboral: importancia y estrategias para su promoción en el ámbito organizacional. *Revista Latinoamericana de Psicología Organizacional*, 8(1), 23-35.
- González, L. (2021). Segmentación de empleados: una estrategia para personalizar la experiencia del talento. *Revista de Gestión Humana*, 18(2), 35-47.
- Goris, S. J. A. G. (2015). Utilidad y tipos de revisión de literatura. *Ene*, 9(2), 0. <https://doi.org/10.4321/s1988-348x2015000200002>
- Grueso Hinestroza, M.P.; Antón, C.; López-Santamaría, M. (2022). Meaningful Work and Satisfaction with Life: A Case Study from a Supported Employment Program— Colombia. *Behav. Sci.* 2022, 12, 229. <https://doi.org/10.3390/bs12070229>
- Harlianto, J. & Rudi, R. (2023). Promote Employee Experience for Higher Employee Performance. *Dialnet*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8955924>
- Hernández-Gracia, T. J., Anaya Téllez, P. A., Duana-Avila, D. & Brito Carrillo, C. J. (2023). Felicidad laboral en trabajadores de empresas manufactureras en una región hidalguense. *Revista de Ciencias Sociales*, 29, 492-503. <https://doi.org/10.31876/rcs.v29i.40970>
- Heras, M. L., Rofcanın, Y., Escribano, P., Kim, S. W. & Mayer, M. (2019). Family-supportive organisational culture, work–family balance satisfaction and government effectiveness: Evidence from four countries. *Human Resource Management Journal*, 31(2), 454-475. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12317>
- Henao García, E.A., Galia, F. and Vélez Ocampo, J. (2022), Understanding the impact of well-being on entrepreneurship in the context of emerging economies, *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, Vol. 14 No. 1, pp. 158-182. <https://doi.org/10.1108/JEEE-08-2020-0314>

- IBM & Globforce. (2017). *The Employee Experience Index: A new global measure of a human workplace and its impact*. Retrieved from <https://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?subtype=WH&infotype=SA&htmlfid=LOW14335USEN>
- Limeira, T. M. V. (2008). *Comportamiento del consumidor brasileiro*. São Paulo, Saraiva.
- Licandro Oscar, D., Yapor, S. & Correa, P. (2021). Benefits of corporate volunteering for human resources management. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(93).
- Lee, J. W., Quintane, E., Lee, S. Y., Ruiz, C. U. & Kilduff, M. (2024). The Strain of Spanning Structural Holes: How Brokering Leads to Burnout and Abusive Behavior. *Organization Science*. <https://doi.org/10.1287/orsc.2023.1664>
- Madrid, H. P. (2020). Emotion Regulation, Positive Affect, and Promotive Voice Behavior at Work. *Frontiers In Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01739>
- Madrid H.P., Barros, E. & Vásquez C.A. (2020) The Emotion Regulation Roots of Job Satisfaction. *Front. Psychol.* 11:609933.doi: 10.3389/fpsyg.2020.609933
- ManPower Group Colombia. (2022). Escasez del talento en Colombia 2022. [https://manpowergroupcolombia.co/wp-content/uploads/dlm\\_uploads/MPG\\_2022\\_TS\\_Infographic-Colombia-espanol.pdf](https://manpowergroupcolombia.co/wp-content/uploads/dlm_uploads/MPG_2022_TS_Infographic-Colombia-espanol.pdf)
- Meier, S. T. (1983). Toward a theory of burnout. *Human Relations*, 36(10), 899-910.
- Milkovich, G. T., Newman, J. M. & Gerhart, B. (2020). *Compensation*. McGraw-Hill Education.
- Minchinton, J. (2005). *Máxima autoestima*. Editorial Sirio, S. A.
- 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* [Digital]. John Wiley & Sons.
- Montejo, E. X. & Gonzalez, I. C. (2021). Experiencias en el talento humano de la organización y su impacto sobre la motivación, mediante la tendencia del employee experience en la empresa mota-engil colombia [Specialization thesis, Universidad Jorge Tadeo Lozano]. [https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/20772/Trabajo%20de%20grado\\_Montejo%20Ximena%20Carolina\\_2021\\_pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/20772/Trabajo%20de%20grado_Montejo%20Ximena%20Carolina_2021_pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Monroy Del Castillo, R., Leiton Molano, D. & Cobo, C. (2014). Análisis Comparativo De La Cultura Organizacional En Tres Empresas Autogestionadas En América Latina (Comparative Analysis of Organizational Culture in Three Self- Managed Firms in Latin America). Sotavento M.B.A. No. 24, Julio-Diciembre, 2014, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2625812>
- Montejo, C. & González, J. (2020). Impacto de la segmentación de personas en la experiencia del empleado: caso de estudio en una empresa colombiana. *Revista Latinoamericana de Psicología Organizacional*, 12(3), 128-139.
- Moreno Jiménez, B., Villa, F., Rodríguez, R. & Villalpando, J. (2009). Consecuencias positivas y negativas en el trabajo: El rol de las expectativas laborales en el proceso de desgaste profesional. *Ciencia y Trabajo*, 32. [https://www.researchgate.net/profile/Raquel-Carvajal/publication/41126173\\_Consecuencias\\_Positivas\\_y\\_Negativas\\_en\\_el\\_Trabaj](https://www.researchgate.net/profile/Raquel-Carvajal/publication/41126173_Consecuencias_Positivas_y_Negativas_en_el_Trabaj)

[o El Rol de las Expectativas Laborales En el Proceso de Desgaste Profesional/inks/0912f50c771cf2b026000000/Consecuencias-Positivas-y-Negativas-en-el-Trabajo-El-Rol-de-las-Expectativas-Laborales-En-el-Proceso-de-Desgaste-Profesional.pdf](https://doi.org/10.1016/j.intman.2014.01.001)

- Newburry, W., Gardberg, N. A. & Sánchez, J. I. (2014). Employer Attractiveness in Latin America: The Association Among Foreignness, Internationalization and Talent Recruitment. *Journal Of International Management*, 20(3), 327-344.  
<https://doi.org/10.1016/j.intman.2014.01.001>
- Palacios Uriol, G. G. & Yupanqui Huaman, A. D. (2020). Relación entre el employee experience y desempeño laboral de trabajadores de la Constructora Corporación Wilson Vallejos BSP obras EIRL, Trujillo-2019. *Repositorio Universidad Cesar Vallejo*.  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/50643/Palacios\\_UGG-Yupanqui\\_HAD-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/50643/Palacios_UGG-Yupanqui_HAD-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Paredes, M. & Cardona, J. (2014). Segmentación de mercados. Recuperado de:  
<https://www.url.edu.gt/PortalURL/Archivos/04/Archivos/Revista%20ECO10.pdf>
- Panneerselvam, S. & Balaraman, K. (2022), Employee experience: the new employee value proposition, *Strategic HR Review*, Vol. 21 No. 6, pp. 201-207.  
<https://doi.org/10.1108/SHR-08-2022-0047>
- Pew Research Center. (2023, 8 de diciembre). Striking findings from 2023. *Pew Research Center*. <https://www.pewresearch.org/short-reads/2023/12/08/striking-findings-from-2023/>
- Peláez M, S. & Román Calderón, J.P. (2023). Employee and customer loyalty: two targets, one endeavor? *Personnel Review*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.  
<https://doi.org/10.1108/PR-01-2023-0035>
- Peñuela Torres D. A. & Mora Hurtado, N. (2022, mayo). *Recomendaciones de buenas prácticas para mejorar employee experience en compañías pymes en Colombia*. Recuperado 14 de abril de 2024, de  
<https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/8966/1/454473-2022-1-GTH.pdf>
- Plaskoff, J. (2017). Employee experience: The new human resource management approach. *Strategic HR Review*, 16(3), 136-141. <https://doi.org/10.1108/shr-12-2016-0108>
- Pozzi, S. M. (2013). Generación “Y”: Sus expectativas laborales [Bachelor's thesis, Universidad de San Andres].  
<https://repositorio.udesa.edu.ar/jspui/bitstream/10908/2588/1/%5bP%5d%5bW%5d%20T.%20L.%20Adm.%20Pozzi%2c%20Sof%c3%ada%20Magdalena.pdf>
- Reyes Aguiar, A. L. (2023). Gestión del talento humano en América Latina ante la Cuarta Revolución Industrial: análisis de las tendencias teóricas entre 2018 y 2022. [Trabajo de grado, Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD].  
<https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/57873/alreyesag.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rother, E. T. (2007). Revisão sistemática X revisão narrativa. *Acta Paulista de Enfermagem*, 20(2), v-vi. <https://doi.org/10.1590/s0103-21002007000200001>

- Rosa, R. M. (2016). El ADN de la Generación Z. Entre la economía colaborativa y la economía disruptiva. *Revista de Estudios de Juventud*, 114, 29-44.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6118374>
- [ROUSSEAU, D.M. \(1990\). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: a study of psychological contracts. \*Journal of Organizational Behavior\*, n° 11, págs. 389-400.](#)
- Santos, C. & De Hilal, A. V. G. (2018). The work-life interface and the role of HR: employee experiences in Brazil. *Community, Work & Family*, 23(4), 439-456.  
<https://doi.org/10.1080/13668803.2018.1547270>
- Santos, A. (2018). El concepto de remuneración total en la gestión de recursos humanos. *Revista de Investigación y Desarrollo*, 10(2), 45-56.
- Saravia Cortés, F., Orellana Bravo, V. & Díaz Torres, F. (2023). Inserción socio-ocupacional de trabajadores sociales en el Ministerio de Vivienda y Urbanismo de Chile. *Alternativas. Cuadernos de Trabajo Social*, 30(1), 180-206.  
<https://doi.org/10.14198/ALTERN.22646>
- Solís, J. I. C. (2020). El teletrabajo, la utilidad digital por la pandemia del COVID-19. *Revista Latinoamericana de Derecho Social*, 1(32), 125.  
<https://doi.org/10.22201/ijj.24487899e.2021.32.15312>
- Solnet, D., Kralj, A. & Kandampully, J. (2019). *Employee Experience: A Tourism Perspective*. Taylor & Francis.
- Scholten, H., Quezada-Scholz, V. E., Salas, G., Barria-Asenjo, N. A., Rojas-Jara, C., Molina, R., García, J. E., Jorquera, M. T. J., Heredia, A. M., Constanzo, A. X. Z., Muzzio, E. G., Felitto, A. C., Caycho-Rodríguez, T., Reyes-Gallardo, T., Mendoza, N., Bindé, P. J., Muñoz, J. U., Estupiñán, J. A. B. & Somarriva, F. (2020). Abordaje psicológico del COVID-19: una revisión narrativa de la experiencia latinoamericana. *Interamerican Journal of Psychology*, 54(1), e1287. <https://doi.org/10.30849/ripijp.v54i1.1287>
- Thompson, I. (2005). *La segmentación del mercado*. Promonegocios.net, 5, 25-35.
- Towers, N., Beale, D., Callahan, J. & Gondal, N. (2020). *Employee Experience: Develop a Happy, Productive and Supported Workforce for Exceptional Individual and Business Performance*. Kogan Page Publishers.
- Torres, V. G. L., Armendáriz, A. M., Montoya, M. M. V. & Moreno, L. R. M. (2023). Clima organizacional: Una mirada desde la capacitación, experiencia personal e igualdad en empresas hoteleras mexicanas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(Especial 10), 1041-1055. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e10.11>
- Torres, C. C., Gil-Monte, P. R. & Figueiredo-Ferraz, H. (2021). Corrigendum to “Adaptation and validation of technostress creators and technostress inhibitors inventories in a Spanish-speaking Latin American country” [Technol. Soc. 66 (2021) 101660]. *Technology In Society*, 68, 101825. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101825>
- Valdebenito, Z. (2016 abril). *Propuesta de valor al empleado para atraer y retener talento, a través de un modelo de recompensa total*. Disponible en <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/140138>