



EXPERIENCIA DE EMPLEADO: LOS PROFESIONALES EN EL CENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

Estamos inmersos en un nuevo mundo donde la revolución tecnológica cambia la forma en la que trabajábamos hasta ahora, pero especialmente pone el foco en la gran importancia que tiene el talento. En un momento de transformación como en el que nos encontramos, son las personas las tractoras del cambio con sus *soft skills*. Por ello, solo las empresas que consigan poner en el centro de su estrategia a sus trabajadores lograrán atraer, retener y desarrollar al mejor talento. Es lo que llamamos **Experiencia de Empleado**.

“Aunque sea una afirmación a veces sobreutilizada, no deja de ser cierto que los empleados deben ser el centro de la organización. En un momento como el actual, en el que todo el mundo habla de digitalización, es habitual que las empresas se centren en mejorar procesos e implementar soluciones tecnológicas avanzadas, olvidándose de las personas que ejecutarán

los procesos y manejarán las herramientas y soluciones.

“Es obvio que este enfoque está condenado al fracaso”. Es una afirmación de **Javier Pérez Yela**, People, Processes & Technology Director de **Kyocera**, que justifica, más que nunca, la necesidad de poner al empleado en el centro de la gestión y de la organiza-

ción y, por lo tanto, trabajar en una estrategia de **Experiencia de Empleado**.

“La Experiencia de Empleado la debemos de entender como la suma de todas las interacciones que un empleado tiene con una organización, desde que es reclutado, pasando por cómo le impacta el rendimiento del negocio, las instalaciones, las comunicacio-

nes internas, la tecnología e, incluso, hasta la responsabilidad social corporativa llevada a cabo por su compañía”, comentan desde **DEC -Asociación para el Desarrollo de la Experiencia de Cliente-**. Y todo ello cobra especial relevancia, “dado que es la base para construir una estrategia de Experiencia de Cliente, pues se exige que todos los empleados de una marca, propios y de terceros, sean conscientes que los esfuerzos de la compañía giran en torno al cliente, al que deben ofrecer una experiencia diferencial y única. Por ello, estas acciones deben integrarse de manera eficaz, como elemento fundamental en la política de recursos humanos de la empresa”.

Así pues, la **Experiencia de Empleado** debe construirse a partir de los propios empleados para que, en base a su experiencia actual con su compañía, la estrategia y pro-

La Experiencia de Empleado ha de ser individualizada, real, basada en datos, y capaz de medir el compromiso

puesta de valor de la propia compañía, genere la experiencia deseada cubriendo los *gaps* con respecto a los momentos de dolor actuales y manteniendo los momentos diferenciales o WOWs. Así pues, tal y como afirma el socio director de Experiencia de Empleado de **Lukkap**, **José Luis Pascual**, para conseguir implantar un modelo de Experiencia de Empleado que cumpla las expectativas de los profesionales y de la compañía tendremos que cumplir, en orden, con este proceso: “Escuchar a los empleados, entender los principales elementos que forman su experiencia actual y actuar en base a esta información y, como decía, al modelo de relación y posicionamiento de la compañía. Si no cumplimos este orden no crearemos un verdadero modelo de Experiencia de Empleado”.

Además, **José Luis Pascual** destaca que este proceso debe cumplir **cuatro características principales**. En primer lugar, “tiene que ser **individualizada** o adaptada a las necesidades de cada uno de los colectivos que forman la empresa y cubriendo sus propias necesidades, acabando con el café para todos”. El experto apunta que también tiene que ser **real**, pues existe una gran diferencia entre el employer branding y la experiencia de los empleados. “La segunda tiene que hacerse real desde que una persona entra el primer día por la

puerta de la empresa hasta que se desvincula de la misma, y por lo tanto hacer reales las expectativas exige que no prometamos cosas que no podemos cumplir”.

En tercer lugar, el socio director de Experiencia de Empleado de **Lukkap** destaca que la estrategia diseñada debe estar **basada en datos** “para poder valorar el impacto y la evolución de las acciones que se van realizando, comprendiendo tanto a nivel macro (compañía), como a nivel micro (unidad de negocio), es decir, en base a un colectivo de edad específico, geografía o perfil clave para la compañía. Y saber qué palancas concretas tenemos que mover para mejorar la experiencia y las que hacen bajar la misma”.

La última de las características que apunta **José Luis Pascual** está relacionada con el cruce de datos para monitorizar el **compromiso**. Y es que “nos debe ayudar a correlacionar y entender las causas de indicadores clave para la gestión de las personas o incluso del negocio, así por ejemplo podremos entender no sólo el grado de compromiso sino las causas por las cuáles un empleado se compromete o no lo hace y tomar medidas para conseguir un mayor grado de *engagement*, y como este compromiso puede correlacionar con que un cliente compre más, viva una mejor experiencia o bien repita una compra”.

Casos de éxito

Generali no produce bienes, ni tiene máquinas o una gran cantidad de recursos materiales, por ello, el Chief People & Organization Officer de la compañía aseguradora, **Alberto Ogando**, afirma que “las personas son el principal valor de la empresa y quienes construyen nuestra cultura, comportamientos y, en definitiva, la marca **Generali**. Nuestros empleados son nuestros embajadores y primeros clientes, por lo que diseñar un modelo de relación entre el empleado y la compañía que esté basado en mejorar la experiencia diaria, se verá reflejado no solo en la satisfacción y compromiso de estos, sino también en trasladar esta experiencia a nuestros clientes”.

Por este motivo y con el objetivo de materializar este nuevo concepto y tomar la acción, la aseguradora ha creado una nueva función llamada ‘**Employee Experience & PMO**’, responsable de desarrollar un proyecto de Experiencia Empleado con entidad propia para toda la compañía.

“Este proyecto pasa por establecer, con varios equipos de empleados, los diferentes *journey* que nos permitan identificar momentos claves, hechos y prioridades para diseñar el modelo de relación adecuado, en constante evolución y mejora. Esto nos

llevará a tener información en tiempo real sobre cada una de las interacciones de los empleados de la compañía durante su **ciclo de vida** para realizar los cambios necesarios en los procesos actuales y poder reaccionar de manera veloz frente a actuales *pains* que convertiremos en *gains* a través de la estrategia en Employee Experience”, explica el directivo de **Generali**.

Tal y como comenta **Alberto Ogando**, esta estrategia “nos ha permitido tener una foto mucho más clara de lo que realmente piensan y sienten nuestros diferentes arquetipos de empleados, así como de sus expectativas para poder enfocar mejor nuestros esfuerzos. En cuanto al **feedback**, en términos generales, agradecen mucho poder ser escuchados al participar en este tipo de programas y reconocen muy positivamente el cambio cultural que está sufriendo **Generali** en cuanto a la apertura y verdadera vocación de transformación hacia una compañía más moderna que pone al empleado en el centro y actúa en consecuencia para demostrarlo”.

Precisamente, otro claro ejemplo de participación e implicación de los empleados lo encontramos en **Oney Servicios Financieros**. Y es que una de las iniciativas más destacadas de la compañía en este ámbito ha sido la definición de las nuevas competencias y comportamientos asociados de los líderes de la entidad. Tal y como comenta **Virginie Dupont**, Head Human Resources Development de **Oney**, “en nuestra compañía, cada colaborador, a su nivel, ha trabajado en la identificación del talento. Así pues, hemos organizado varios *workshops* para identificar los comportamientos asociados a

Un momento crítico en la vida de los empleados es la conciliación de la vida personal y profesional

las competencias del talento y, después, se ha realizado un *assessment center* con el objetivo de tener una opinión neutral y objetiva de los colaboradores identificados como talento a través de la *talent review*”.

Esta iniciativa ha comportado **notables beneficios**. “La definición de estas competencias nos ha permitido identificar nuevos talentos en la compañía en base a las competencias y los comportamientos observables que se definieron en los *workshops* y el *feedback* ha sido 100% positivo. Todos los

LOS INGREDIENTES DE LA EXPERIENCIA DE EMPLEADO

Tal y como detalla **la Asociación para el Desarrollo de la Experiencia de Cliente (DEC)**, los ingredientes que debe tener una buena EX son los siguientes:

Conoces a las personas

Estamos hablando de personas y, aunque estemos queriendo gestionar una faceta concreta, la de empleados, debemos tener una **aproximación holística** sobre qué otros ámbitos de su vida pueden influir en su conducta.

Identificas a los stakeholders

Aunque el término Experiencia del Empleado hace referencia expresa a los empleados, debemos considerar cualquier tipo de relación profesional con la organización, sin importar el régimen contractual o el tipo de vínculo profesional.

Generas experiencias

Lo importante es lo que generamos, no lo que hacemos como compañía. En este sentido, políticas, beneficios, actividades de comunicación, etc. no son más que un medio que debemos articular para lograr una **experiencia**, no sólo positiva, sino también asociada a determinados atributos de marca.

Trabajas sobre vivencias

Debemos considerar las emociones y el impacto que éstas tienen sobre el recuerdo ya que, sobre la memoria de los momentos más importantes de la relación, los empleados pueden llegar a **tomar decisiones** que afecten a las organizaciones.

Mantenes el impulso

La **experiencia** se inicia mucho antes de que exista un contacto formal con la organización y perdura incluso después de la finalización formal de la relación.



colaboradores que participaron voluntariamente en los grupos de trabajo comentaron y valoraron la oportunidad de participar en un **proceso colaborativo** que definirá el futuro de la compañía. Además, esto nos permitió alinear a toda la empresa para que fuera consciente de aquello que buscamos en los líderes, ya que de alguna u otra manera, todos somos líderes en Oney”, puntualiza **Virginie Dupont**.

La Experiencia de Empleado a nivel organizacional

En 2019, **Nationale-Nederlanden** completó con éxito su transformación en una empresa que trabaja completamente bajo **metodologías agile**. “Esta transformación nació con el fin de ofrecer el mejor servicio al cliente y, por tanto, incrementar su satisfacción. Para conseguirlo, llevamos a cabo un cambio, tanto organizacional como cul-

tural, en el que prima la rapidez y la flexibilidad”, explica **Paula Carrozza**, Head of People & Culture en **Nationale-Nederlanden**. “Ahora bien, esta agilidad solo se puede conseguir con un constante diálogo dentro de la empresa mediante una continua retroalimentación de información”. Por este motivo, anualmente, la compañía realiza **cuatro encuestas de satisfacción** con un alto índice de participación y, de forma

paralela, trabaja para implementar las mejoras identificadas.

“Con **Agile** hemos conseguido dar a los empleados una mayor autonomía, creando más transparencia y responsabilidad. Son ellos los actores centrales de la transformación de la empresa: el proceso está impulsado y apoyado por el equipo directivo, pero liderado por los empleados. Además, buscamos estar siempre alineados con las mejores prácticas del mercado en cuanto a remuneración, conciliaciones y beneficios sociales”, concluye **Paula Carrozza**.

Convertir los *pains* en *gains*

Tal y como apuntan los expertos, una buena estrategia de Experiencia de Empleado debe tener en cuenta todo **el ciclo de vida del empleado**, desde la atracción del talento hasta su desvinculación de la compañía. Así pues, **Schneider Electric** ha desarrollado

Con una buena EX tendremos empleados más felices, productivos, rentables y creativos

programas específicos, tanto en la captación como la gestión del talento del país, que buscan acelerar el desarrollo en base a las necesidades y aspiraciones de cada empleado.

Ana Mena, Headquarters & Business Units HR Director de **Schneider Electric**, pone como ejemplo “el **‘Open Talent Market’**, un proyecto muy innovador que incorpora la **Inteligencia Artificial** en nuestros procesos de búsqueda de candidatos en interno. En el ámbito del desarrollo, tenemos iniciativas como el **‘Sounding Board’**, que persigue incrementar la exposición y visibilidad de nuestro talento a través de las metodologías *agile* y el planteamiento de retos de negocio reales a comunidades multidisciplinares y multigeneracionales de empleados para que trabajen en entornos de proyectos transversales para proponer la solución.”

Otras iniciativas con foco específico en comunidades que está implementando **Schneider Electric**, según explica **Ana Mena**, serían por ejemplo, “el programa **‘Women in Leadership’**, focalizado en el desarrollo de aquellas mujeres con potencial de liderazgo, del que ya hemos realizado dos ediciones con mucho éxito interno. En línea con el **empoderamiento femenino**, voluntarias de la compañía han puesto en marcha la iniciativa **‘We Mean Tech’**, una comunidad de mujeres STEM creada para fomentar el networking, la colaboración y acelerar el aprendizaje y desarrollo”.



Por su parte, en el último año **Kyocera** ha llevado a cabo una experiencia piloto en el departamento de **People, Processes & Technology** que, ahora, quiere extender al resto de la organización. “Hemos buscado mejorar nuestros procesos actuales, especialmente en selección y administración de personal, y hemos incorporado alguna solución novedosa, por ejemplo, para digitalizar todos los expedientes de personal, así como el proceso de *onboarding* de nuevos empleados. En este proyecto, el equipo ha estado involucrado desde el principio como cliente y futuro usuario”, comenta **Javier Pérez Yela**, People, Processes & Technology Director de **Kyocera**.

El resultado final ha sido significativo de cara a reducir el número de horas de trabajo administrativo y de *backoffice*, para poder dedicar tiempo a tareas de mayor valor añadido y de soporte al negocio. “En términos cuantitativos, podemos decir que hemos reducido la carga administrativa del departamento en cerca de un 20%”, añade el experto.

Otro momento crítico en la vida de los empleados está relacionado con la **conciliación** de la vida personal y profesional. Por este motivo, la responsable de Estrategia y Desarrollo de Soluciones en el área de Talento y Cultura de **BBVA**, **Imma Catalá**, comenta que la compañía ha evolucionado “la forma tradicional de organizar el trabajo y de liderar, avanzando hacia un entorno en el que todos nuestros empleados sean líderes en sus ámbitos de responsabilidad. Un liderazgo guiado por un **propósito** y unos **valores**, y haciéndolo con integridad: empoderando a los equipos para que den lo mejor de sí mismos, fomentando que sean

emprendedores y haciéndoles responsables de sus decisiones y resultados”.

Así pues, el pasado mes de noviembre, **BBVA** lanzó un nuevo plan de productividad y conciliación, llamado **‘Work Better & Enjoy Life’**, con buenas prácticas para lograr un uso eficiente del tiempo y medidas de choque más visibles en cuanto a la **desconexión digital y el cierre de las sedes corporativas** del banco en España a partir de las 19 horas. En definitiva, “se trata de crear un entorno que sea atractivo para los empleados, eficiente para la empresa, pero

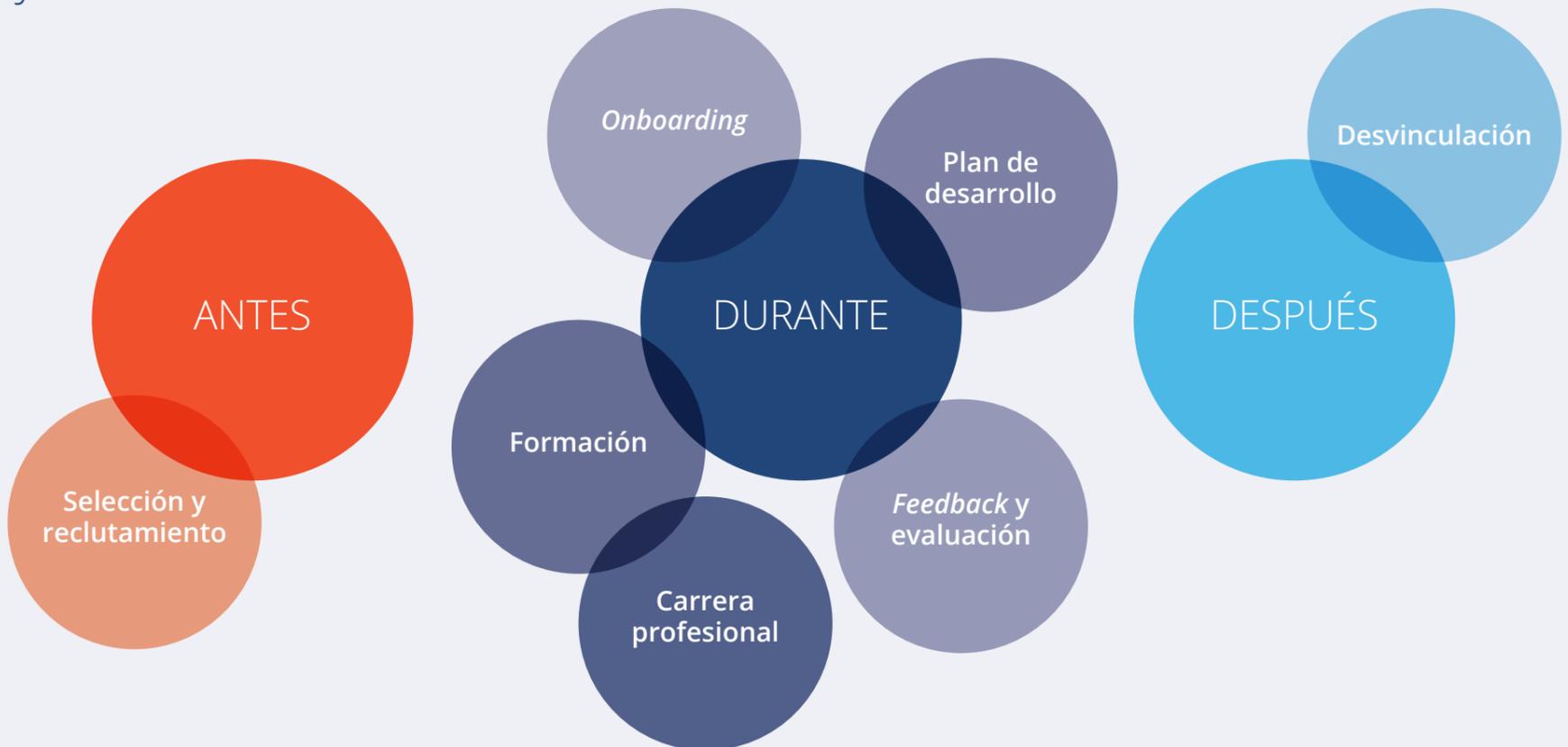
Generali ha creado una nueva función llamada ‘Employee Experience & PMO’ para vehicular las acciones

que también asegure la igualdad de oportunidades”, añade **Imma Catalá**.

El empleado se convierte en protagonista
A nivel de **formación**, el modelo que **BBVA** ha implementado sitúa al profesional como protagonista de su propio desarrollo y lo dota de **autonomía** para decidir su trayectoria de aprendizaje. De esta forma, “el empleado ya no espera a ser invitado a una acción formativa, sino que tiene los medios para decidir su itinerario de aprendizaje. Nos hemos inspirado en la **filosofía blockchain** y hemos creado una moneda virtual, el **‘B-Token’**, con la que los empleados pueden

GRÁFICOS

PUNTOS CLAVE DEL *EMPLOYEE JOURNEY MAP*



FACTORES QUE CONTRIBUYEN A UNA EXPERIENCIA DE EMPLEADO POSITIVA



Fuente: Tendencias Globales de Capital Humano de Deloitte (2019)

LA OPINIÓN DE LOS EMPLEADOS



Fuente: Tendencias Globales de Capital Humano de Deloitte (2019)

EL IMPACTO, EN CIFRAS, DE LA EXPERIENCIA DEL EMPLEADO

+43% productivos **+86%** innovadores **+100%** comprometidos **- 66%** bajas **- 50%** absentismo **- 65%** rotación

Fuente: Blog Felicidad en el Trabajo

‘comprar’ formación. Les damos, además, la posibilidad de ganar *B-Tokens* si van completando cursos y si ponen su conocimiento a disposición de los demás, convirtiéndose en formadores”, explica la directiva de **BBVA**.

Schneider Electric, por su parte, también apuesta por un modelo de aprendizaje que pone al empleado en el centro y fomenta el aprendizaje continuo. En este sentido, **Ana Mena**, Headquarters & Business Units HR Director de la compañía, explica que “apostamos porque cada persona sea dueña de su propio desarrollo siguiendo sus aspiraciones, y, a la vez, estamos creando una cultura de *Learning in the flow of life*, de manera que el aprendizaje sea un elemento más en la vida diaria de las personas”. Así pues, la compañía cuenta con un amplio abanico de formaciones *online* disponibles para todos los equipos para que las propias personas puedan crear y llevar a la práctica sus **planes de desarrollo**, con el apoyo de sus managers.

No obstante, **Ana Mena** destaca que, en el conjunto de las medidas implementadas para desarrollar una auténtica Experiencia de Empleado, los **managers** tienen un papel fundamental como modelo a seguir. “En Schneider creemos firmemente en el liderazgo como motor de la transformación: el cambio empieza por las personas y son los managers quiénes tienen la capacidad de acelerar ese proceso, inspirando, desarrollando e impactando positivamente en sus equipos. En ese sentido, la **gestión dual** es clave: el manager debe ser capaz de adaptar velocidades, es decir, asegurar el corto plazo sin perder la visión a largo”.

Beneficios de la Experiencia de Empleado
Tal y como afirma el socio director de Experiencia de Empleado de **Lukkap, José Luis Pascual**, “en la economía del conocimiento el empleado está en el centro y desde las compañías tenemos que entender que gestionar la experiencia es clave para que este pilar fundamental de las empresas pueda aportar lo máximo a nuestras compañías. A través de un modelo de relación en el que conocemos en detalle a nuestro cliente interno, podemos entender sus prioridades y adaptar nuestra oferta de valor ante sus necesidades, consiguiendo un mayor compromiso y rendimiento”.

Por su parte, los expertos de la **asociación DEC** aseguran que los beneficios que aporta una buena **Estrategia de Empleado** son que los empleados se convierten en los principales **embajadores de la marca** y viven una mejor experiencia, más emocional y diferenciadora, que genera un vínculo con la compañía e impacta en la experiencia del cliente y en los resultados de negocio. También destacan un aumento de la **productividad y rentabilidad** del negocio, y de la

creatividad, generando valor para la compañía y una **cultura de colaboración**. Y, finalmente, comentan que, al tener **empleados más felices**, la empresa reduce el operativo producido por el absentismo laboral y los accidentes en el trabajo.

Precisamente, estos beneficios también son compartidos por los profesionales de recursos humanos consultados. En este sentido, **Ana Mena**, de **Schneider Electric**, advierte de que “para que un profesional pueda tener un alto desempeño debe tener una **seguridad psicológica** para saber que puede

Para desarrollar una auténtica Experiencia de Empleado, los managers tienen un papel clave como modelo a seguir

ser retado, proponer, probar, arriesgar y llegado el caso, equivocarse. Debe sentirse libre para dar su opinión, ser uno mismo y, al mismo tiempo, tener la percepción de que se está desarrollando, y que todo ello le lleve a querer quedarse con nosotros por más tiempo. Esta es la clave del éxito en la **fidelización del talento**, beneficios que

disfrutamos tanto los empleados y empleadas como la propia empresa”.

Una argumentación que se apoya en cifras puesto que, con el objetivo de medir el **compromiso y la vinculación** de las personas, **Schneider Electric** realiza anualmente una encuesta de clima en la que se miden como indicadores principales la **diversidad e inclusión, el bienestar, el aprendizaje**, etc. “Según los últimos resultados de 2019, más del 70% de los encuestados cuentan con este vínculo emocional con nosotros, dato que nos indica que vamos por el buen camino”, concluye la directiva.

Por su parte, **Imma Catalá**, de **BBVA**, traduce en cifras algunos de los proyectos puestos en marcha en la entidad financiera con el objetivo de mejorar la satisfacción de sus empleados. Así pues, explica que “a los tres meses de la implantación del programa **‘Work Better & Enjoy Life’**, los primeros datos nos dan pistas sobre la buena acogida del plan: más del 60% de los empleados en España nos han dicho que su conciliación y su productividad han mejorado”. En cuanto al modelo formativo con **‘B-Token’**, la directiva comenta que “los datos para España nos aportan que más de un 90% de los empleados está usándolo y que se ha incrementado en más de un 10% las horas de formación por persona. Al darle ese poder al empleado, se toma con mayor interés su formación”.

