

UNIDAD DE  
CONOCIMIENTO  
Octubre 2016



# Experiencia del empleado

“Experiencia es el nombre que damos a  
nuestros errores”

*Oscar Wilde*

## ¿Qué es?

- ✓ El término *experiencia del empleado* (*employee experience*) hace referencia a la suma de **interacciones significativas y memorables** que definen la relación entre una persona trabajadora y la organización, desde el reclutamiento hasta la eventual desvinculación. Como toda experiencia, se configura a partir del recuerdo de momentos especialmente importantes, pero también a partir de factores más inefables del día a día: la configuración del espacio, la comida, la tecnología que se emplea, etc.
  - ❖ El término se ha tomado prestado del marketing donde hace tiempo que se habla de experiencia del consumidor o del cliente. Esa atención al detalle y al componente emocional de las interacciones se está proponiendo ahora como una posible vía para reinventar y reforzar la función de RH. Algunas organizaciones, como *Adobe Systems*, han llegado a crear un **equipo conjunto** de experiencia del cliente y del empleado.
- ✓ Naturalmente, esta concepción de los RH está muy vinculada a la atracción y retención del talento, al estímulo del compromiso y a la búsqueda de niveles óptimos de productividad. Estas tres áreas a menudo se han trabajado desde frentes diferentes, sin tener en cuenta que están muy condicionadas por la percepción que las personas empleadas tienen de su experiencia entendida como un todo.
- ✓ Actualmente, quien tenga interés puede consultar las **experiencias de anteriores personas colaboradoras** de muchas organizaciones a través de portales como *Glassdoor*. De la misma manera que los comentarios sobre los productos estimulan la competencia, el surgimiento de portales de este tipo generará una competencia pública para ofrecer la mejor experiencia del empleado como herramienta de *branding* y reclutamiento.
- ✓ En el marketing el gran reto es que los clientes se conviertan en **fans o followers** de la marca. Sin embargo, en última instancia las experiencias de empleados y de clientes están **correlacionadas**. Difícilmente las personas empleadas crearán una **experiencia memorable** en los clientes si no se sienten previamente comprometidas con la organización y se convierten en embajadoras de marca. Dicha interrelación de las dos experiencias a menudo ha sido desatendida, hasta tal punto que las personas expertas hablan de un eslabón perdido.

## Herramientas

Algunas herramientas para avanzar hacia una *Employee Experience Management* (EXM):

- ✓ Atención a los **Touch Points**: son momentos donde se producen experiencias que dejan **huella emocional**. También se denominan momentos que importan o *momentos of truth*. El tipo de interacción que se produzca en esos momentos marcará en gran medida la experiencia del empleado. Son de tres tipos:
  - Momentos críticos **en la relación con la organización**: son los que suceden pocas o una única vez y son definitorios de la relación: incorporación, promoción, desvinculación, etc.
  - Momentos críticos **en la experiencia del empleado**: entrevistas de evaluación del desempeño, entrevistas de desarrollo, fijación de objetivos individuales o de área.
  - Momentos críticos **en la vida de la persona**: son momentos donde se producen cambios o altibajos importantes que tienen repercusión en el ámbito laboral: nacimiento de un/a hijo/a, enfermedad, muerte de un familiar, etc.
- ✓ **Propuesta de valor**: es la serie de cualidades percibida de forma externa (por el mercado laboral) e interna (por las personas empleadas) que demuestran porqué vale la pena trabajar en la organización. Sus componentes más importantes son:
  - **Desarrollo y formación**: conseguir que las personas empleadas vivan su trabajo como un desafío, que las atrape y las motive. Si lo viven como algo aburrido o estresante no podrán transmitir emoción (experiencias) a sus clientes. Por eso es clave que tengan grados de libertad de creación y acción.
  - **Retribución**: vincular los incentivos y las recompensas con estímulos orientados a la generación de experiencias. Dichos incentivos no son sólo monetarios, deben contemplar también motivaciones socioculturales y los estilos de vida de cada persona.
  - **Conciliación**: las políticas de conciliación son las que garantizan que no se produzca un **conflicto entre las diferentes esferas de la vida de una persona** (conflicto de *Touch Points*).
- ✓ Construcción de **ambientes de trabajo** emocionalmente resonantes: espacios que propicien dinámicas de interacción, conversaciones en múltiples direcciones y el compañerismo entre miembros del equipo. Estas pautas de socialización en ambientes dinámicos y en red

contribuyen a potenciar la satisfacción, implicación, bienestar y compromiso de las personas. El uso de tecnologías que faciliten y simplifiquen las gestiones es clave en el carácter de la experiencia del empleado. Incluso un detalle trivial como el funcionamiento de la tecnología de acceso al parking, por su carácter cotidiano, puede tener un gran peso en la experiencia del empleado.

## El dato

Según el estudio **Global Human Capital Trends 2016** de *Deloitte*, realizado a partir de entrevistas con más de 7.000 responsables de RH, los debates sobre el compromiso cada vez se orientan más hacia la necesidad de rediseñar las organizaciones. Se detecta un desplazamiento del modelo procedimental y vigilante (basado en normativas y regulaciones) al modelo proactivo de generar una experiencia del empleado satisfactoria. El/La responsable de RH pasaría de desarrollar procesos a ser un/a **arquitecto/a de experiencias**.

## Guía de Trabajo

### Preguntas previas a plantear

- **¿Conocemos a nuestras personas empleadas? ¿Cuáles son sus expectativas? Recordemos la obsesión del marketing por segmentar los clientes, lo mismo es válido para las personas empleadas. Hay que personalizar, en la medida de lo posible, la propuesta de valor.**
- **¿Qué experiencia queremos ofrecer en cada uno de los *touch points*?**
- **¿Qué métricas medirán la evolución de estas experiencias?**

### Implantar

- **Buscar patrocinadores y embajadores del cambio de paradigma.**
- **Acompañar el proceso mediante el seguimiento, el control de calidad, identificando áreas de mejora a partir del *feedback* de las personas empleadas (aquí el marketing también nos ofrece una analogía en los estudios de satisfacción).**

### Medir

- **Comparativa de los resultados de encuestas de clima.**
- **Métricas de cambio de comportamiento en momentos críticos**
- **Métricas de productividad: aunque es difícil relacionar de una manera estadística la experiencia del empleado con el retorno de la inversión, pero en un futuro podríamos hablar de métricas tomadas del marketing como del NPS (Net Promoter Score) del empleado.**

## La experiencia



- ✓ *airbnb* es un portal que permite publicar, descubrir y reservar diferentes alojamientos en más de 191 países del mundo. Tiene listadas más de un millón y medio de propiedades y hoy en día es uno de los recursos más usados por los viajeros. Tiene su sede en San Francisco, California.
- ✓ En *airbnb* las funciones de RH son asumidas por el departamento de *Employee Experience*. Esto se explica por el convencimiento de que el puesto de trabajo es una experiencia que se configura desde muchos aspectos, desde el tradicional reclutamiento y desarrollo hasta **factores aparentemente menores**, pero importantes, como la comida, la configuración de los espacios, o por el hecho de que las personas empleadas cuenten con un presupuesto para poder decorar ellas mismas algunas salas de reunión y dispongan de 4 horas al mes para dedicarlas a servicios comunitarios.
- ✓ Esta visión implica que el departamento de *Employee Experience* va mucho más allá de las tradicionales funciones de RH y se ocupa también de las instalaciones, comida, comunicación interna, eventos, celebraciones, etc. En sus palabras, la función de Jefe de *Employee Experience* difumina las tradicionales delimitaciones entre funciones de marketing, comunicación, infraestructuras, responsabilidad social y RH.
- ✓ *airbnb* ha pasado a un modelo de ambiente de trabajo llamado *belong anywhere working environment*. Las personas empleadas pueden escoger trabajar en diversos espacios, incluidos el comedor, la cocina o las salas de estar. Esto crea un sentimiento de pertenencia y comunidad mayor que los tradicionales cubículos o escritorios. Algunos observadores externos han comentado que visitar sus oficinas es como entrar en un

*Starbucks*. Estas innovaciones han hecho que *Glassdoor* liste a *airbnb* como el mejor lugar donde trabajar de 2016.



- ✓ *Cetelem* es una entidad bancaria especializada en la concesión de créditos al consumo. Pertenece al *Grupo BNP Paribas*, uno de los principales bancos de Europa.
- ✓ **Touch Points** es un proyecto de *employee experience* que persigue la implantación de acciones que dejen **huella emocional** en la persona empleada. Para definir las acciones se reflexionó mediante dos mecanismos:
  - **Co-Team**, un equipo de trabajo colaborativo constituido por directores de diferentes áreas (comercial, operacional y apoyo) y con la sponsorship de tres miembros del Comité de Dirección (el Director de Operaciones, el Director Comercial y de Marketing y el Director de RH).
  - **Workshops** en los que participaron más de 60 personas de diferentes categorías profesionales y funciones de apoyo, comerciales y operacionales. Fue el canal a través del cual se hizo sentir la voz del colaborador.
- ✓ Una vez analizadas sus aportaciones, contrastadas con los resultados de la encuesta de clima y con la ayuda de la metodología *lean*, el equipo construyó un **Modelo de Experiencia del Colaborador**. Entonces se identificaron las iniciativas con mayor impacto en la experiencia. En total fueron **15 líneas de acción** enfocadas a mejorar los *Touch Points* y la experiencia vivida según el canal (compañeros/as, managers, RH y Comunicación Interna).
  - La formación, la mejora de los beneficios sociales, oportunidades de promoción interna, o la gestión de una comunicación interna clara fueron algunas de estas demandas diagnosticadas.
  - La comunicación de los resultados también tuvo una nota emocional: la creación de un perfume *Touch Points* con el que se obsequió a las personas colaboradoras. Esta herramienta de marketing olfativo remite al gran impacto emocional que tienen los recuerdos provocados por el olfato en nuestra experiencia.
- ✓ La iniciativa fue merecedora en 2014 del primer premio para *Proyectos emocionalmente responsables en organizaciones* de la *Comunidad de Madrid*, impulsado por el *Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid*.

## Materiales

### Bibliografía básica

Vara, Rafael; Nieto, Itziar; Fernández de Piérola, Ignacio. *50 casos de éxito en Experiencia de empleado*. Barcelona: LID, 2015.

### Materiales en línea

#### Global Human Capital Trends 2016 (pdf)

Completo informe elaborado por *Deloitte* sobre las tendencias más recientes en gestión de la fuerza de trabajo. A partir de la pág. 67 analiza el impacto de la nueva concepción de los RH entendidos como *design thinking*.

<http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/gx-dup-global-human-capital-trends-2016.pdf>

"Employee Experience, ¡revolucionará tu comunicación interna!". *Pridecom*, 2016.

Artículo e infografía elaborados por la consultora *PrideCom* sobre cómo redirigir la gestión de la comunicación interna de una preocupación por la eficiencia del canal a una preocupación por la creación de experiencias memorables.

<http://pridecom.es/actualidad/employee-experience-revoluciona-tu-comunicacion-interna/>

González Yagüe, Eliseo. "Próximo objetivo... la experiencia del empleado". Observatorio de Recursos Humanos, 03/05/2016.

Como dijo Maya Angelou, "la gente olvidará lo que le dijiste, también olvidará lo que hiciste, pero nunca olvidará lo que le hiciste sentir." Trabajar en la experiencia del empleado es casi un imperativo de negocio. Los clientes te ven a través de los comportamientos de tus empleados, por ello si estos están comprometidos tus clientes se comprometerán contigo también.

<http://factorhuma.org/actualitat/noticias/12355-proximo-objetivo-la-experiencia-del-empleado>

Dean, Michael. "Has HR Finally Found A New Name?". *Peakon*, 17/03/2016.

Interesante artículo sobre la proliferación de nombres nuevos que la función de RH ha recibido en los últimos tiempos y sobre las potencialidades de vincularla a experiencias.

<https://peakon.com/blog/post/has-hr-finally-found-a-new-name>

Núñez, Mercedes. "El engagement del empleado y la experiencia de cliente: quid pro quo". *A un Clic de las TIC*, 23/03/2015.

Artículo sobre la vinculación entre experiencias del cliente y del empleado. Incluye las impresiones de Gonzalo de la Rosa, Director de RH de *Cetelem*.

<http://aunclidelatic.blogthinkbig.com/el-engagement-del-empleado-y-la-experiencia-de-cliente-quid-pro-quo>