
LA (R)EVOLUCIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

CÓMO CONSTRUIR LA EXPERIENCIA DE EMPLEADO



CLAVES PARA LOGRAR
COMPROMISO CON
LA ORGANIZACIÓN

COORDINADO POR
JESÚS ALCOBA Y LOLA MORA



ÍNDICE

Prólogo de Jorge Martínez-Arroyo.....	7
Introducción de Jesús Alcoba y Lola Mora.....	9
Marco de referencia. David Barroeta	11
1. El reto del compromiso y la implicación.....	11
2. Relevancia actual.....	15
3. ¿Cómo lograr esa mayor implicación y compromiso de los empleados?.....	17
4. Las empresas están avanzando en ese camino con sus clientes.....	19
5. El modelo de Experiencia de Cliente aplicado internamente: la Experiencia de Empleado.....	21
6. ¿Qué significa todo esto para los departamentos de Recursos Humanos?.....	22
7. ¿Qué consecuencias tiene en el modelo actual de gestión de personas?.....	24
8. ¿En qué consiste el modelo Onda del Empleado de la Asociación para el Desarrollo de la Experiencia de Cliente?.....	25
1. La escucha. Sílvia Forés	29
1. Conocer y entender las necesidades y expectativas de los empleados.....	29
2. La empatía como base de la escucha.....	30
3. Un cambio de paradigma.....	31
4. Los básicos de la escucha.....	33
5. El inicio del proyecto.....	36
6. Barreras y recomendaciones para superarlas.....	38

7. Mentalidad de cocreación.....	43
8. Claves del éxito	45
9. Oportunidades de mejora.....	47
Claves de la escucha.....	48
Caso: Programa de escucha Connections de Amazon ...	49
2. El enfoque. Álvaro Vázquez.....	53
1. ¿Por qué cuidar la Experiencia de Empleado y por qué ahora?	53
2. La Experiencia de Empleado no es igual que la Experiencia de Cliente, pero es un buen comienzo....	54
3. El enfoque de Experiencia de Empleado en las organizaciones	55
4. El enfoque de la Experiencia de Empleado en la función de Recursos Humanos.....	59
5. Modelo de Experiencia de Empleado	61
6. Métricas de la Experiencia de Empleado.....	68
Claves del enfoque.....	73
Caso: Modelo de gestión de personas de Southwest Airlines y Herb Kelleher.....	74
3. La extensión. Carlos Monserrate.....	79
1. La extensión de la Experiencia de Empleado para que las cosas pasen de verdad.....	79
2. Alinear la Experiencia de Empleado con el propósito de la organización (y con la expectativa del profesional)	81
3. Divulgar visión y valores y hacerlos realidad en los momentos clave del día a día.....	84
4. Gestionar expectativas, las de la organización y las del profesional	92
5. La extensión de la experiencia en la práctica	96
Claves de la extensión.....	98
Caso: Nike, el poder del propósito	99
4. El entusiasmo. Esther Poza	103
1. ¿Qué es el entusiasmo y cuáles son sus mecanismos de activación en la Experiencia de Empleado?.....	103

2. Cómo aplicar y activar el entusiasmo en un marco de Experiencia de Empleado	112
Claves del entusiasmo.....	123
Caso: Salesforce y el entusiasmo en su Experiencia de Empleado.....	124
5. La excelencia. Ana Gómez y Alba Herrero	131
1. ¿Qué es la excelencia?.....	131
2. Conceptos para explicar la excelencia en la Experiencia de Empleado	137
3. Procesos, ámbitos y prácticas del departamento de Recursos Humanos	144
Claves del enfoque.....	149
Caso: Procter & Gamble, una empresa excelente	150
6. Herramientas. José Serrano.....	159
1. La implantación de herramientas como clave de esta (re)evolución.....	159
2. Herramientas de diagnóstico de la Experiencia de Empleado para escucharlo y conocerlo.....	160
3. Herramientas de diseño de la Experiencia de Empleado para construirla	171
4. Herramientas de implementación de la Experiencia de Empleado para transformarla.....	179
5. Análisis de personas (<i>people analytics</i>): métricas, medición y retorno de la inversión de la Experiencia de Empleado.....	183
4. Matriz de correlación de herramientas de Experiencia de Empleado según el modelo Onda del Empleado.....	191
Epílogo de Mar Pieltain.....	193
Bibliografía	197
Coordinadores	203
Autores	204

PRÓLOGO

¿Recuerdas alguna experiencia que te haya impactado en las últimas horas? ¿Con tus compañeros de trabajo? ¿Al utilizar algún servicio? ¿Con tus familiares o amigos? Hoy demandamos y producimos a diario cientos de experiencias en el mundo personal, laboral y, por supuesto, comercial.

Vivimos en la economía de la experiencia. Tal como establecieron en 1998 Joseph Pine y James Gilmore, hemos pasado de una economía extractiva a otra de producto, después a una economía de servicio y, por último, a la economía de la experiencia. Entendemos esta *experiencia* como el conjunto de bienes y servicios diseñados por las empresas para generar emociones que vinculen a los clientes. Sirvan de ejemplo los cumpleaños infantiles con piscina de bolas en donde la tarta de cumpleaños, antes el producto estrella de la celebración, ha pasado a ser un elemento irrelevante dentro de la experiencia total del evento.

El porqué de la gran fuerza que tiene la economía de la experiencia y todas sus derivadas (de cliente, de empleado, de paciente, de alumno, de candidato o de ciudadano) es muy simple: la gran mayoría de nuestras decisiones se basan en lo que hemos percibido y sentido en experiencias anteriores.

Como ya han demostrado los autores de la economía conductual (*behavioral economics*), como el premio nobel Richard Thaler, nuestras decisiones no suelen ser racionales. De hecho, desde un punto de

vista puramente fisiológico, el sistema límbico o cerebro emocional toma decisiones de manera inmediata e inconsciente mucho antes de que activemos nuestro modelo de decisión racional consciente. Prueba de ello es que las personas con lesiones en su cerebro emocional ven gravemente afectada la capacidad de razonar y tomar decisiones.

Durante el siglo XXI hemos visto cómo las empresas más exitosas han desarrollado metodologías, tecnologías y programas para ser realmente *customer centric*. Su objetivo es crear un modelo de crecimiento sostenible en el tiempo basado en el conocimiento del cliente y en la entrega de experiencias rentables y memorables.

En los más de ocho años que llevamos trabajando en la Asociación para el Desarrollo de la Experiencia de Cliente (DEC) en esta materia hemos llegado a tres conclusiones: la primera, que la Experiencia de Cliente (CX) empieza y termina con el empleado; la segunda, que igual que podemos orientar una organización de forma efectiva hacia el cliente, también podemos y debemos hacerlo hacia el empleado, y la tercera, que para desarrollar la Experiencia de Empleado (EX) hemos de apalancarnos en las herramientas de la CX. Tanto clientes como empleados somos personas y, por tanto, ambos respondemos ante una experiencia diferencial, homogénea y auténtica.

Este libro es la piedra angular en el impulso que desde DEC queremos dar a la Experiencia de Empleado como función estratégica en las empresas. Su objetivo es, partiendo del *framework* de la Onda del Empleado que diseñamos en 2020, ser la referencia en esta disciplina y la base del desarrollo de conocimiento de los profesionales.

Desde aquí quiero agradecer a todos los expertos que han aportado su conocimiento y su tiempo a este libro, en particular, a Juan Antonio Esteban, director de RR. HH. de ALSA, que mostró su interés por formar parte de este proyecto. Esperamos que se sienta orgulloso del trabajo que hemos realizado en esta obra, que desafortunadamente no llegó a ver.

Gracias a todos por ayudar a que nuestras organizaciones sean más humanas y así tengamos una mejor razón para ir a trabajar a diario. Espero que disfrutéis de estas páginas.

Jorge Martínez-Arroyo
Fundador de la Asociación para el Desarrollo
de la Experiencia de Cliente (DEC)

INTRODUCCIÓN

La función de Recursos Humanos ha sido cuestionada en los últimos tiempos. El auge que experimentó hace décadas se ha ensombrecido en parte por los interrogantes sobre su aportación al negocio y por las muchas voces que prefieren hablar de personas en lugar de referirse a ellas como *recursos*.

Son muchos los profesionales que piensan que Recursos Humanos debe renacer y ocupar el espacio que le corresponde dentro de la creación de valor. Pero hasta hace más bien poco nadie sabía cómo hacerlo. Es en ese contexto donde surge la Experiencia de Empleado, una evolución para algunos y una revolución para otros:

- Un nuevo enfoque que permite aglutinar y dar sentido a los esfuerzos de toda la organización en la consecución de grandes objetivos globales, como la innovación o la transformación digital.
- Una nueva manera de hacer que incrementa de manera sustantiva el compromiso, la dedicación y la lealtad del empleado porque contempla el trabajo como experiencia vital y promueve el alineamiento del propósito del empleado con el de la compañía.
- Un concepto renovador que facilita la integración de los proyectos de cultura y talento al situarlos dentro de un contexto de experiencia global de marca.

- Una nueva mirada que persigue aumentar el índice de recomendación de la empresa, contribuyendo así a mejorar su marca empleadora (*employer branding*) y sirviendo de apoyo en la lucha por el talento.
- Una bocanada de aire fresco que puede mejorar la percepción del departamento de Recursos Humanos por parte de sus clientes internos dentro de la compañía y contribuir a la marca personal de sus responsables al hacerles protagonistas de una función estratégica directamente conectada con el negocio.

Lejos de ser una filosofía o un conjunto de teorías, la Experiencia de Empleado proporciona herramientas concretas para conectar con todos los profesionales de la organización, incluyendo las nuevas generaciones, e incorpora indicadores específicos que facilitan la evaluación.

Si cuidar de nuestros clientes supone hacerlo de la fuente generadora de ingresos, vincular a nuestros empleados y alinearlos a favor de la experiencia de cliente constituye la base de un modelo de gestión que genera una nueva cultura con un alto impacto en la creación de valor.

Esta (r)evolución de la función de Recursos Humanos supone una invitación a constituirse como impulsores de este nuevo modelo de gestión que va en beneficio de los trabajadores y, por tanto, de los clientes y de los resultados.

Por todos esos motivos, la Experiencia de Empleado constituye el enfoque clave para construir sentido y un verdadero compromiso con la organización. Este libro explica cómo hacerlo.

MARCO DE REFERENCIA

The LID logo is a large, semi-transparent pink watermark centered on the page. It features a stylized eagle with spread wings above the letters 'LID'.

Mayores compromisos
a través de mejores
experiencias

1. El reto del compromiso y la implicación

Con cierta frecuencia llegan a nuestras manos diferentes estudios e investigaciones que ponen de manifiesto, una y otra vez, las dificultades que tienen las organizaciones para lograr unos niveles altos de compromiso de sus empleados. Así, el informe de la empresa Gallup, uno de los más relevantes y citados en este ámbito, vuelve a advertir en su última edición, haciendo referencia a datos de 2020, que el 80 % de los empleados, globalmente, manifiestan no estar comprometidos o sentirse directamente desenganchados de sus trabajos y organizaciones (Gallup, 2021).

A poco que se explore en este campo, es posible encontrar otros estudios de características similares que arrojan resultados muy parecidos. El *Global Workplace Study 2020* de ADP Research

Institute, por ejemplo, en una reciente investigación realizada sobre una muestra de más de 26 000 empleados en distintos países, confirma que apenas un 14 % de los trabajadores se sienten plenamente comprometido (ADP, 2020). Otro tanto nos aportan los informes de distintas consultoras que, salvando ligeras diferencias entre países, muestran que esta realidad está bastante generalizada.

Lo que parece claro es que hay bastante consenso —al menos eso es lo que se deduce de los distintos informes en esta materia— en cuanto a la acusada dificultad que tienen muchas empresas y organizaciones para generar el nivel de implicación deseado en sus empleados.

Todo ello no deja de ser un grave problema o, si se prefiere, un reto de primer orden, ya que, por otro lado, también disponemos de suficientes evidencias y estudios que muestran la clara influencia que los niveles de implicación y compromiso tienen sobre esas mismas empresas y organizaciones en términos puramente financieros y de negocio, sean ingresos de explotación, crecimiento neto o rendimiento por acción. Así lo pone de manifiesto, por ejemplo, Silvia Damiano, autora del libro que lleva por título precisamente *Implícame*, cuando hace referencia a distintos estudios de ISR, Towers Watson o Conference Board que apuntan de manera inequívoca en esta misma dirección (Damiano, 2011).

Y no solo eso; podemos encontrar los efectos en otros múltiples aspectos que definen el éxito y la eficacia de una organización. Otra muestra: niveles altos de compromiso han mostrado, entre otras cosas, mayor capacidad de reclutamiento por parte de compañías y organizaciones capaces de generarlo, ya que tienen entre sus trabajadores a los mejores embajadores de marca de empleador (*employer branding*). Así, el 90 % de los empleados de Airbnb, por ejemplo, han recomendado a algún amigo su empresa como un lugar excelente de trabajo (Meister y Mulcahy, 2017).

Otro tanto ocurre con los niveles de absentismo. Roberto Luna nos recuerda hasta qué punto «las estrategias que cuidan las condiciones laborales y el compromiso y *engagement* de los empleados pueden reducir el absentismo por enfermedad» (Luna, 2018).

De igual forma y abundando en estos efectos, podemos encontrar evidencias de la estrecha conexión existente, por ejemplo, entre el compromiso de los empleados y los índices de satisfacción y

recomendación de los clientes. Bruce Temkin incluye en su obra *Las 6 leyes de Experiencia de Cliente* una que queda enunciada en estos mismos términos que viene a decir directamente que unos empleados no comprometidos no pueden crear clientes comprometidos. Así de claro y contundente (Temkin, 2008). Además, Temkin recuerda que ya en 1994 la *Harvard Business Review* publicó un artículo titulado *Putting the Service-Profit Chain to Work* donde se explicaba con nitidez el mecanismo subyacente de todo esto. El beneficio y el crecimiento, afirmaban los autores de dicho trabajo, se generan gracias a la fidelidad de los clientes, que es fruto de su satisfacción, y esta, resultado del valor del servicio que se entrega al cliente, y este, a su vez, lo originan trabajadores satisfechos, leales y productivos (Heskett, Loveman, Jones, Sasser y Sclessinger, 1994).

Siendo esta correlación entre niveles de compromiso y resultados de negocio tan alta y tan evidente para todos los expertos y profesionales dedicados a la gestión de las personas, sorprende más, si cabe, que una gran mayoría de empresas y organizaciones no sean aún capaces de articular mecanismos y desarrollar prácticas que permitan lograr mayor implicación.

Quizás una de las principales dificultades provenga de la complejidad del concepto en sí. No cabe duda de que el compromiso, como tal, resulta difícil de definir de manera precisa. Lo es, de hecho, para los propios teóricos e investigadores. Y si no es fácil su definición para los expertos, podemos deducir lo complicado que resulta para muchos gestores a la hora de entender e identificar las palancas que hacen que sus colaboradores sientan mayor vinculación afectiva con su trabajo y con la organización a la que pertenecen.

Y, por cierto, hay que recalcar aquí la idea de vinculación afectiva a la que hacemos referencia porque el tipo de compromiso que más nos interesa, como se verá más adelante, tiene que ver fundamentalmente con las emociones y con los afectos que las compañías son capaces de despertar en sus empleados, lo que añade un factor adicional de complejidad.

Sin embargo, pesar de esos inconvenientes y dificultades, es absolutamente necesario hacer una aproximación lo más certera posible a esta idea. Como se está viendo, lo que está en juego es el propio negocio, e incluso la manera en la que se requiere la generación de ventaja

competitiva, y mucho más en un entorno tan exigente como aquel en el que nos vemos envueltos y que nos espera en los próximos años.

Como se ha apuntado, no han sido pocos los trabajos de investigación que han tratado de caracterizar la idea de compromiso. Si recurrimos a una definición clásica, podríamos entenderlo, siguiendo a Meyer y Allen, como el deseo de trabajar en esa organización en concreto antes que en otras. Y este deseo es un sentimiento afectivo, una emoción que induce además a realizar esfuerzos extraordinarios. La manifestación conductual de ese esfuerzo adicional resulta observable en términos de contribución al éxito de un proyecto común, propuestas de mejora, iniciativas altruistas y mayor grado de flexibilidad y adaptabilidad a un entorno cambiante, por señalar unos ejemplos. Algunos autores caracterizan también ese estado de implicación como más proclive a mantener conductas éticas y a respetar principios y valores comunes.

Por cierto, parece oportuno aprovechar la ocasión para subrayar algo que hacen los propios autores: conviene prestar atención para no confundir este compromiso con otros tipos de compromisos derivados, bien de la falta de alternativas, bien de la mera obligación (Meyer y Allen, 1991).

Aquí se trata, como se ha señalado anteriormente, de ese compromiso que surge del afecto y de la emoción positiva, un compromiso más genuino y no generado por otro tipo de circunstancias que, más que comprometer, obligan a la persona a aceptar sin más lo que le viene impuesto.

Luna, apoyándose en distintos trabajos (entre ellos los de los propio Meyer y Allen y Meyer y Herscovith, pero también los de Albrecht), concluye que efectivamente se trata de un estado psicológico, que puede influir en la conducta de forma relevante en términos de desempeño. Esto hace que la productividad de muchas organizaciones dependa en gran medida de ese compromiso. De manera —y esto debería tener especial relevancia para nosotros— que hay bastante consenso en considerar la implicación y el compromiso organizativo «un ingrediente clave en el diseño de organizaciones de alto rendimiento» (Luna, 2018).

Para Alfonso Jiménez el compromiso es igualmente el factor más importante del desempeño organizativo, que responde a múltiples variables y tiene además consecuencias de distinto tipo, donde

destacan el deseo de permanencia de la persona en la empresa, así como la «generación de desempeños diferenciales claramente sobresalientes» (Jiménez, 2006).

Lo que queda claro, a pesar de lo resbaladizo que puede resultar este empeño, es que son muchas las compañías, los directivos y los teóricos del *management* que marcan ese territorio como un espacio que necesariamente se debe conquistar. En todo caso, ese esfuerzo pasa por entender bien cuáles son sus mecanismos y cómo se producen y por comprender qué hace que alguien esté implicado y, lo que es más importante, por saber cómo podemos intervenir para favorecer ese compromiso tan deseado.

2. Relevancia actual

De entrada, como acaba de argumentarse, hay una razón de peso suficiente: los numerosos casos y evidencias que se encuentran, donde queda probada la correlación entre compromiso, eficacia organizativa y resultados de negocio. Esta relación se ha ido poniendo de manifiesto con mayor notoriedad en la medida en la que han ido surgiendo progresivamente informes y estudios que han soportado dicha tesis.

Además, hay circunstancias actualmente que animan a poner el foco de nuevo y con mayor énfasis sobre este asunto. Esas circunstancias, siguiendo a Camilla Hillier-Fry, podrían ser tanto de carácter externo como interno a la organización. Entre los factores externos deberíamos distinguir los que tienen que ver con la creciente competitividad de nuestros mercados, que busca palancas de diferenciación intangibles relacionadas directamente con los conocimientos y habilidades de los propios empleados (Hillier-Fry, 2006).

Podemos pensar, por ejemplo, qué pueden suponer en este sentido determinados retos competitivos, como la acelerada transformación digital o la marcada orientación hacia la Experiencia de Cliente (CX) a la que hacíamos antes referencia, por no mencionar otros también evidentes, como el empuje incansable hacia la innovación de manera permanente. Todos estos desafíos requieren esa alta movilización de conocimientos y competencias, también una clara voluntad de aprendizaje continuo y, adicionalmente, precisan una alta implicación de sus trabajadores.

En términos de transformación digital, por ejemplo, son frecuentes las advertencias que hacen los expertos y consultores en el sentido de que no es suficiente saber elegir las tecnologías adecuadas, sino lograr que las personas asuman y se sientan parte de esa estrategia. «Más del 84 % de estas iniciativas fracasan porque no tienen en cuenta que la transformación digital es un proceso eminentemente humano cuyo éxito depende fundamentalmente de las personas involucradas», apunta un informe de la consultora BTS recogido en el diario *La Información* (la información.com 2019).

Por otro lado, siguiendo a Hillier-Fry, también hay importantes motivos de carácter interno que tienen que ver con la manera en la que están evolucionando las organizaciones, por ejemplo, hacia una mayor descentralización de las decisiones, modelos de liderazgo más orientados a la delegación y la participación de los colaboradores o metodologías ágiles que requieren un alto grado de proactividad y autonomía. Todos plantean también la necesidad de generar entornos de alto compromiso e implicación. Para Frederic Laloux estamos en un momento de desarrollo de nuestras organizaciones en el que estas están a punto de dar un salto en su «escala evolutiva» que está llevando a modelos alejados del clásico «mando y control». Se trata de modelos basados en un claro empoderamiento y prácticas de autogestión —algo que, por cierto, también ha señalado anteriormente Damiano como una clave de implicación— donde se construyen culturas con valores compartidos (Laloux, 2018).

Daniel Pink preocupado por entender bien los auténticos mecanismos de la motivación, invita a cuestionarnos, sin demasiados paliativos, esa política de incentivos basada en «el palo y la zanahoria», práctica muy poco adecuada en un entorno que necesita precisamente estos altos niveles de involucración a los que nos venimos refiriendo. En su tesis señala la autonomía como uno de los pilares básicos de lo que él llama *motivación 3.0*. Es decir, reivindica ese estado en el que las personas hacemos lo que hacemos porque queremos y porque sabemos que es lo que tenemos que hacer (Pink, 2010).

En este apartado se debería incluir también algo no menos relevante: el propio cambio social y el modo en el que las nuevas generaciones quieren relacionarse con las empresas en las que trabajan, una relación donde, por ejemplo, importa mucho que la otra parte, en este caso la compañía, entienda con claridad el estilo de vida y las

aspiraciones profundas de su empleado y trate de responder a ellos. Dicho cambio social, por cierto, tampoco es exclusivo de una generación, pues todos de alguna forma hemos variado nuestras expectativas y aspiraciones, actuemos como clientes, trabajadores o ciudadanos.

En este sentido son muy interesantes trabajos como el de Aon Hewitt de 2016 titulado *Managing Millennials: changing perspectives for a changing workforce* (Aon, 2016), donde se pone de manifiesto que los *millennials*, la generación nacida a principios de la década de 1980 y durante la de 1990, ya están demandando organizaciones más flexibles, con fórmulas de trabajo que les permitan tomar el control de su propia agenda o que aprovechen la tecnología al máximo para crear entornos más interactivos. Esperan, por ejemplo, una comunicación más directa con sus jefes o un modelo de compensación global donde el salario sea solo una parte y donde adquieran especial protagonismo otros elementos, como la conciliación, los programas de bienestar o el propio entorno físico de trabajo.

3. ¿Cómo lograr esa mayor implicación y compromiso de los empleados?

Según hemos visto anteriormente, una de las razones por las que los gestores encuentran una alta dificultad a la hora de gestionar el compromiso es la propia complejidad para entender el concepto mismo, pero también cómo identificar con claridad los factores que intervienen directamente en su generación y, en consecuencia, las palancas que las organizaciones deberían activar para poder influir en ello.

No obstante, distintos estudios muestran con bastante nitidez algunas claves de gestión que se han mostrado efectivas en este sentido y que, por otro lado, han permitido elaborar modelos suficientemente consistentes. La presente propuesta, que precisamente tiene su origen en ese convencimiento, se sirve de metodologías y prácticas que nos consta que han resultado exitosas en distintos ámbitos.

Damiano, tras su investigación sobre los factores determinantes que manifiestan las personas acerca de por qué se sienten implicadas en su trabajo o en las organizaciones en las que trabajan, llega a la conclusión de que son tres los que resultan críticos: el disfrute con el trabajo, el vínculo emocional que sienten con sus líderes y el

empoderamiento y la autonomía con los que pueden desempeñar su trabajo (Damiano, 2011).

Para Jacob Morgan ese compromiso es consecuencia directa de la experiencia que viven las personas dentro de la organización, que tiene tres fuentes fundamentales: el entorno físico de trabajo y el espacio, la tecnología que los empleados tienen a su disposición para poder realizar un buen desempeño y la cultura que alimenta la empresa a través de unos valores, de un propósito (Morgan, 2017).

Para Jeanne C. Meister y Kevin J. Mulcahy la clave está igualmente en cómo las organizaciones son capaces de gestionar la relación con sus trabajadores en términos experienciales, y para ello desarrollan una hoja de ruta con diez reglas esenciales donde la tecnología, el modelo de aprendizaje, la agilidad y la digitalización, por ejemplo, forman parte de ese decálogo de gestión (Meister y Mulcahy, 2017).

En este punto es oportuno llamar la atención sobre el componente subjetivo que contemplan todos estos enfoques que ya habíamos avanzado con anterioridad. Es decir, incorporan en su planteamiento la percepción y la interpretación del propio empleado acerca de esa vivencia profesional que está teniendo. En otras palabras, siendo importante, no bastan la intención o las iniciativas puestas en marcha desde la organización, sino que también se precisa la manera en la que esas prácticas son recibidas y entendidas por aquellos y aquellas a quienes van dirigidas.

Por otro lado, no deja de ser relevante que prácticamente todos esos trabajos coincidan en algunos elementos de especial criticidad, como el modelo de liderazgo y el estilo de dirección o de *management* que impera en la compañía, lo que incorpora ya una idea bastante certera de en qué ámbito de la realidad organizativa se dirige este asunto.

En este sentido, la dedicación de los empleados, dice Dave Ulrich, es resultado de un líder que comparte una visión clara comunicando una intención y una agenda (Ulrich, 1999). De la misma manera, para Meister y Mulcahy esos líderes deben construir sus competencias en torno a dos dimensiones fundamentales: la capacidad para poner el foco y producir resultados y la habilidad para generar compromiso (*engagement*) en sus colaboradores. Esta segunda dimensión, a su vez, tiene tres palancas fundamentales: la capacidad para desarrollar prácticas que permitan configurar equipos de alto rendimiento, lograr

gestionar la diversidad y la inclusión y la capacidad para atender el desarrollo y aprendizaje de las personas (Meister y Mulcahy, 2017).

El líder se convierte así en una pieza clave en este proceso y, como se verá a lo largo de este trabajo, en un factor esencial que articula el paradigma de Experiencia de Empleado (EX). Dicho de otra manera: se debe a los jefes gran parte de la afección o desafección que se siente por la empresa y por el trabajo que se realiza. En conclusión, los responsables y directivos han de asumir la cuota que les toca en ese sentido. Por ello es muy importante hacer un esfuerzo para evidenciar a nuestros supervisores, a las personas que en definitiva tienen a otras a su cargo, hasta qué punto su manera de dirigir, su forma de relacionarse, tiene una influencia decisiva en esa EX. Por otro lado, hay que añadir que es responsabilidad de la organización dotar de capacitación, recursos y herramientas a esos mismos *managers* para que puedan desempeñar este rol de forma correcta.

Pero hay algo más: hemos hablado desde el principio de que ese compromiso y esa implicación tienen un importante componente afectivo que no se debe perder de vista. Eso significa que obtenemos una emoción positiva o negativa en la relación y que ese afecto es consecuencia de una satisfacción laboral especialmente gratificante o todo lo contrario. Se construya el modelo que se quiera, no podemos hacerlo desde un aspecto puramente racional, no podemos hacerlo pensando sencillamente que eso resulta bueno objetivamente para la persona; es necesario buscar el impacto emocional. Aunque suene idílico, hay que llegar al corazón.

4. Las empresas están avanzando en ese camino con sus clientes

De cualquier manera, estos modelos de relación, donde importa especialmente el impacto emocional y el sentimiento que se genera, ya se están trabajando en muchas organizaciones. Lo están aplicando de hecho numerosas firmas de cara a sus clientes, y los resultados muestran que definitivamente está funcionando. ¿Qué han hecho? En primer lugar, un enorme ejercicio de empatía tratando de entender cómo los clientes se relacionan con la empresa a la que acuden interesados por sus productos o servicios, un esfuerzo que va más

allá de caracterizar y segmentar desde una óptica sociodemográfica, pues implica ponerse realmente en los zapatos del cliente y sentir lo que ellas y ellos sienten. Lo importante de este ejercicio consiste en identificar con claridad dónde están los momentos especialmente relevantes en esa relación desde el punto de vista subjetivo del cliente, no los que la compañía cree que son importantes, sino los que al cliente le impactan de verdad y le hacen decidir si lo que esa empresa es y le ofrece merece su total confianza y fidelidad.

Este enfoque es el que se ha dado en llamar *gestión de la experiencia de cliente* (CX), y tiene algún elemento más que se debería tener en cuenta, sobre todo porque se puede extrapolar casi tal cual a la EX. Por ejemplo, que el modelo nos lleva necesariamente a poner el foco en esos momentos clave, en esas interacciones que acabamos de señalar como especialmente relevantes para el cliente y que, en consecuencia, se tienen que monitorizar para saber si están siendo suficientemente satisfactorias o, mejor dicho, muy satisfactorias, pues lo que se busca es, en definitiva, lograr un alto impacto.

Pero el modelo exige más aún. La organización tiene que ser capaz de rediseñar los momentos que no alcanzan ese impacto deseado, y debe hacerlo de manera que supere las expectativas de su cliente. Y además es imprescindible que en todo ese proceso se implique a la empresa en su conjunto porque es toda ella la que, de modo directo o indirecto creará esa experiencia.

Y debemos seguir añadiendo componentes del sistema, que tiene que ser integral y con alcance estratégico. Por ejemplo, hay otro que ha de contemplarse: la generación de dispositivos organizativos que sirvan para canalizar lo que el cliente nos dice y que puedan accionar la maquinaria de la empresa para que reaccione con rapidez y responda a lo que aquel espera. Ese cerrar el ciclo (*close the loop*) es determinante para lograr operativizar el modelo de manera eficaz.

En definitiva, las organizaciones, convencidas de que una mayor vinculación emocional con el cliente puede reportarle importantes resultados en términos de diferenciación y ventaja competitiva (y, en consecuencia, de negocio), ponen en marcha una maquinaria pensada para entender mejor al cliente, saber qué piensa y qué siente, identificar qué le importa realmente desde un punto de vista subjetivo y reaccionar con rapidez ante sus expectativas.

A partir de ahí, es inevitable plantearse la siguiente pregunta: si esto funciona con los clientes, ¿no debería hacerlo de forma parecida con los empleados? Al fin y al cabo, lo que se está planteando es construir relaciones con las personas a través de las cuales se logre una mayor vinculación y, lo que es más importante, independientemente de que se trate de clientes o de trabajadores, pues los mecanismos neuronales activados en ese proceso son los mismos.

5. El modelo de Experiencia de Cliente aplicado internamente: la Experiencia de Empleado

A raíz del primer barómetro de EX que realizó el IE Business School en España en colaboración con Buljan Partners y EnEvolución en 2018, se publicó el artículo *La Experiencia de Empleado: cuando el cliente también es interno* (Calleja, Méndez y Rojo, 2019). Dicho trabajo recogía los resultados del estudio y ponía de manifiesto dos claves importantes: lo oportuno de aplicar la metodología de CX, con las obvias adaptaciones, al entendimiento de la relación que mantienen los empleados con la organización para la que trabajan; y la necesidad de incorporar la variable afectiva y emocional en la gestión de personas de las organizaciones. En definitiva, empezar a preguntar a los empleados cómo se sienten, además de qué opinan.

En esencia, el modelo de EX no difiere de su equivalente, el de CX. De hecho, se sirve de similar metodología y herramientas, ya que se sostiene sobre un paradigma simétrico y una hipótesis de partida con muchas claves comunes. Es decir, si se logra entender bien qué es importante para las personas y cómo se sienten en relación con la organización para la que trabajan, a partir de esos momentos relevantes, se estará en condiciones de fortalecer el vínculo emocional rediseñando esas interacciones y haciéndolas más satisfactorias. Y todo ello tendrá consecuencias directas en el nivel de compromiso (y también, como vimos al principio, en los resultados de negocio).

Evidentemente, hay elementos en esa relación de las personas con las empresas que difieren, se trate de empleados o clientes y, aunque son seres humanos con los mismos mecanismos emocionales, no es idéntico su modelo de vinculación; obviamente, hay que

adaptar desde el sentido común lo que no aplica. Pero esta particularidad no invalida el enfoque, que, por el contrario, ayuda a poner el foco e intervenir allí donde más impacto podemos lograr en términos de *engagement*.

6. ¿Qué significa todo esto para los departamentos de Recursos Humanos?

Los departamentos de recursos humanos (RR. HH.) y de gestión de personas de las organizaciones tienen ante sí numerosos retos de cara al futuro, pero no cabe duda de que uno de los más importantes es mantenerse (o, en muchos casos, incluso posicionarse) como socios estratégicos. No es una cuestión de tener más o menos estatus en la estructura ni de alcanzar únicamente cierta cuota de poder (que, por otro lado, resulta imprescindible para movilizar recursos e influir en la dirección adecuada); se trata de que estos departamentos vivan y hablen en términos de negocio y competitividad.

Actualmente pocas compañías ponen en cuestión que una de sus principales fuentes de ventaja competitiva son las personas o, siendo más precisos, la manera en la que se gestionan. Son muchas las empresas que reconocen que lo que les diferencia realmente de otros competidores se centra en esos mismos empleados y en la manera en la que contribuyen al éxito del proyecto. Los departamentos de RR. HH. deben entender en toda su extensión qué implicaciones tienen estas convicciones de sus propias organizaciones y buscar modos que involucren realmente en mayor medida a los colaboradores y los alineen con los objetivos estratégicos y la misión de la organización.

En segundo lugar, se tendría que hablar de la necesidad ineludible de ser una de las palancas y facilitadores del compromiso y de la implicación de los colaboradores. El conjunto de ellos en nuestras organizaciones espera de los departamentos de gestión de personas un rol especialmente activo a la hora de conectarles con la empresa para la que trabajan.

Sin ánimo de generar polémicas innecesarias, ni mucho menos hacernos eco ahora de advertencias un tanto apocalípticas, en no pocas ocasiones se ha llegado a cuestionar, de manera un tanto incisiva,

el rol que actualmente desempeña la función de gestión de personas y su desajuste con lo que las organizaciones pueden esperar en cierto momento. Y es bueno prestar atención a esas voces y entender cuál puede ser el origen de ese cuestionamiento. Es muy probable que se recuerde, por ejemplo, la portada de la *Harvard Business Review* que decía «*It's time to blow up HR and build something new*», algo así como «Es el momento de hacer estallar RR. HH. y construir algo nuevo» (*Harvard Business Review*, 2015). Este provocador título ponía de manifiesto una doble preocupación bastante común: por un lado, las dificultades que tienen muchas veces los departamentos de RR. HH. para ser entendidos como socios imprescindibles para el éxito del negocio y, por otro, la incapacidad para ser verdaderos generadores de *engagement* y movilizados de la organización.

Ante este escenario no han faltado voces, como comentábamos, que se han apresurado a anunciar el fin de la función como tal o, en el mejor de los casos, su relegación a una posición con carácter de mero asesoramiento y componente en gran medida administrativo. Y, sin embargo, también surgen otras visiones que entienden este marco que se viene enunciando como una grandísima oportunidad. ¿En qué sentido? Se ha dicho desde el inicio que nuestras organizaciones se enfrentan a retos de primer orden, como innovación, transformación digital o CX, todos con un innegable carácter estratégico y donde entra en juego una más que posible fuente de ventaja competitiva. Pero se trata de desafíos que requieren la movilización de toda la empresa, de todos los empleados. Son retos, en definitiva, que se antojan imposibles de llevar a cabo si no se alcanza el nivel necesario de implicación y compromiso, de modo que resulta muy necesaria una gestión decidida y profesional de esa implicación.

Por otro lado, los trabajadores esperan hoy más que nunca esa nueva orientación de la compañía hacia la persona, un enfoque sincero, genuino, tratando de hacer que las distintas prácticas de gestión que les afectan directamente se rediseñen incorporando su percepción y su sentimiento individual. Es decir, los profesionales de gestión de personas tienen ante sí la oportunidad de revalidar su contribución a la estrategia de negocio a través de una mayor implicación de los empleados y, al mismo tiempo, armar un modelo de gestión más efectivo en términos de compromiso. Luna, apoyándose en estudios de Deloitte (Deloitte, 2017), nos recuerda que, «aunque

cuatro de cada cinco directores de personas indican que la EX es muy importante (42 %) o importante (38 %), la realidad indica que solo una de cada cinco empresas es excelente construyendo la EX». Y que esto, en realidad, supone una oportunidad para los que sí lo están haciendo (Luna, 2018).

7. ¿Qué consecuencias tiene en el modelo actual de gestión de personas?

En este punto resulta especialmente importante explicar con claridad que este modelo no viene a sustituir nada ni a tirar por tierra la importante evolución que han tenido nuestros sistemas de gestión de RR. HH. desde el siglo pasado, sino a sumar. A pesar de lo apuntado anteriormente, muchas organizaciones han construido a lo largo de los años arquitecturas robustas de gestión de personas con muy buen criterio, bien alineadas con los objetivos de negocio y realmente consistentes. Son modelos con un foco claro en la persona, preocupados en el bienestar de los colaboradores, basados en la equidad y en la transparencia y con reglas del juego claras. Por sí mismos se trata de modelos que generan credibilidad y confianza y también una alta vinculación.

De lo que se trata ahora es de ir un paso más allá e incorporar la visión subjetiva de la persona, es decir, entender cómo recibe ese esfuerzo por parte de la compañía, identificar qué echa en falta y saber qué podemos hacer para que se sienta mejor (o, mejor dicho, para que se sienta especialmente bien) buscando esos mayores niveles de compromiso e implicación. Y hacerlo valiéndonos de herramientas y metodología que han mostrado su efectividad en esos mismos términos en la relación con los clientes externos.

Hace unos años la Asociación para el Desarrollo de la Experiencia de Cliente (DEC), el foro más importante en este ámbito en España, desarrolló el modelo Onda del Cliente, que debía servir de guía y hoja de ruta para que las empresas pusiesen en marcha sus propios programas de CX. Esta misma asociación ha servido como espacio para generar un nuevo modelo, la Onda del Empleado, cuyo objetivo, igual que aconteció con la Onda del Cliente, es orientar a las empresas y a sus directivos a construir un modelo de gestión de

personas que, sin abandonar las prácticas necesarias y habituales, la coloquen en el centro e incorpore su visión subjetiva.

8. ¿En qué consiste el modelo Onda del Empleado de la Asociación para el Desarrollo de la Experiencia de Cliente?

Como se ha avanzado, se trata en esencia de una hoja de ruta que se construye sobre cinco palancas clave que se deberían activar para poder lograr que la organización en su conjunto esté alineada con este paradigma y también para permitir poner en marcha y operativizar las distintas líneas de actuación necesarias para hacer todo esto posible. Esas cinco palancas, que llamaremos *las cinco E*, son las siguientes:

1. Escucha.
2. Enfoque.
3. Extensión.
4. Entusiasmo.
5. Excelencia.



Cada palanca está conectada con enfoques metodológicos y herramientas muy próximos a los que se utilizan en la metodología de CX. Veámoslos:

- **Escucha.** En palabras de la propia Asociación DEC, «Para trabajar desde los empleados y para los empleados, todo debe quedar sustentado en un conocimiento profundo y una adecuada comprensión de quiénes son los empleados, qué es lo que esperan, qué es lo que viven en la relación completa con la organización y en qué momentos se está jugando la empresa la relación con ellos y su compromiso». Esto implica distintas medidas que tienen que ver con articular eso que se ha dado en llamar *voz de empleado*, es decir, se trata de identificar y entender bien los distintos arquetipos de trabajadores, preguntar y comprender sus expectativas y los momentos relevantes y construir un sistema que permita

establecer mecanismos de medición e indicadores para poder tener un pulso permanente de esta información, todo ello abarcando el ciclo de vida completo del empleado en la compañía.

- **Enfoque.** Esta palanca nos ayuda a poner el foco en cómo la organización en su conjunto coloca a la persona en el centro y se orienta hacia el empleado. Implica en primer lugar definir los objetivos de lo que se pretende en realidad con ese modelo de EX que se desea implantar, pero también significa definir cómo se quiere que sea esa relación entre empresa y colaboradores, en qué consistirá la propuesta de valor y, por supuesto, qué se hará para que esa reorientación cultural del conjunto de la organización se produzca.
- **Extensión.** Una vez que se tiene claro el enfoque, se ha definido el modelo deseado y se ha identificado incluso el marco cultural corporativo, hay que ponerse manos a la obra para lograr un despliegue efectivo en toda la empresa. No es una tarea fácil, ni mucho menos, y requiere una efectiva movilización de los distintos actores y dispositivos que resultarán imprescindibles en este empeño.
- **Entusiasmo.** Algo que no sería aceptable desde este modo de pensamiento —parafraseando la máxima del despotismo ilustrado— es el «todo para el empleado, pero sin el empleado». Cuando el modelo incorpora esta palanca se refiere precisamente a conseguir la adhesión de las personas en el proyecto, lo que solo se logra cuando las personas hacen el proyecto suyo, es decir, cuando realmente sus aspiraciones se ven contempladas en el programa, cuando se ven partícipes de su construcción, cuando realmente se consideran protagonistas de este enfoque. Para ello resulta sumamente importante que se activen mecanismos de participación y cocreación, que se pongan en marcha figuras como los embajadores del programa, que se haga una divulgación puntual y transparente de todas las líneas prácticas de actuación y de resultados que se van obteniendo; en definitiva, que de alguna manera se pase a ser parte de la conversación interna de la organización.
- **Excelencia.** Un aspecto fundamental del modelo de EX y quizás el más evidente punto de encuentro entre las personas y la compañía para la que trabajan en términos de eficacia y de resultados es la contribución que hacen las primeras al éxito de las otras.

Esa contribución, que tradicionalmente hemos denominado *desempeño*, queda también contemplada en este paradigma. En el fondo se trata de preguntarse desde el punto de vista subjetivo de la persona qué nos hace trabajar mejor y ofrecer en términos profesionales nuestra mejor versión.

Aquí entran en juego en primer lugar el modelo de liderazgo y los estilos de dirección, que son de hecho un factor esencial en la EX, como hemos señalado en otra parte. Pero también la manera en la que la organización es capaz de reconocer los logros, de ofrecer un *feedback* oportuno, de orientar al colaborador en ese desempeño y de ofrecer al empleado las facilidades, el soporte y los recursos necesarios para que pueda desempeñar de forma excelente su tarea.

El trabajo elaborado en esta ocasión trata de acercar esta propuesta y hacer *zoom* sobre cada una de estas palancas con el objetivo de entender bien su alcance y su significación en términos de EX, todo ello, como apuntábamos al principio, en aras de lograr niveles de implicación tan altos que nos permitan abordar con facilidad los grandes retos competitivos y de transformación que se plantean a las empresas.

Como se ha comentado anteriormente, no cabe la menor duda de que los profesionales de RR. HH. y de gestión de personas están preparados para liderar este reto. De hecho, es evidente que tienen una posición ventajosa, en la medida en la que el paradigma de EX forma, aun sin pretenderlo, parte de su realidad diaria y de su propósito profesional. Pero es importante que entiendan el alcance de esta orientación y que vean con claridad el rápido desarrollo que está teniendo en nuestras organizaciones el modelo de CX, ya que ocurrirá lo mismo con el de EX.

En fin, sería altamente deseable que se percibiese con claridad el calado que presenta este nuevo paradigma y también la interesante oportunidad que se abre para la propia función de RR. HH.

COORDINADORES



Jesús Alcoba es el director de la escuela de negocios La Salle en Madrid. Autor de ocho libros y coautor de otros quince, ha sido dos veces TEDx Speaker y es uno de los TOP100 conferenciantes Thinking Heads. Doctor en estrategia, cursó su MBA en Madrid y Nueva York. Es además máster en Psicología y en Coaching. Es responsable de Experiencia de Empleado en la junta directiva de la Asociación para el Desarrollo de la Experiencia de Cliente (DEC). Ha publicado numerosos artículos científicos y colabora habitualmente con diversos medios.



Lola Mora es directora de la Universidad Corporativa de la escuela de negocios La Salle en Madrid. Tiene más de veinte años de experiencia en el ámbito de la formación de profesionales apoyando la estrategia y la cultura empresariales a través del desarrollo de programas de formación. Su labor comprende desde la identificación de necesidades específicas hasta el diseño y la elaboración de soluciones de *upskilling* y *reskilling* para directivos, mandos medios y, en general, profesionales de empresa.

AUTORES

Marco de referencia



David Barroeta es director de Personas en Opticalia. Ha desarrollado su labor como especialista y responsable de RR. HH. durante treinta años en compañías como Basf, Cortefiel y Sun Planet. Fue parte del equipo fundador de la Asociación DEC. Dirige el programa de Experiencia de Empleado de La Salle y colabora habitualmente como profesor con otras escuelas de negocio (IE Business School, EOI, Fundesem, etc.) donde imparte materias relacionadas con la gestión estratégica de personas, la implicación y el *engagement*.

Capítulo 1. La escucha



Sílvia Forés es actualmente directora de RR. HH. del Hotel Mandarin Oriental Barcelona y presidenta del Foro de RR. HH. de Foment del Treball. Políglota, con dominio de seis idiomas, ha sido directora de RR. HH. en prestigiosas firmas de servicios profesionales y *headhunter*. Es colaboradora habitual en periódicos, conferenciante en prestigiosas escuelas de negocios y autora de los libros *Solo puede quedar uno. Diario de un proceso de selección* y *El empleado es el rey*.

Capítulo 2. El enfoque



Álvaro Vázquez cuenta con una importante trayectoria profesional ligada a la gestión de personas. Ha ocupado múltiples puestos de responsabilidad en RR. HH. de grandes compañías, como Nielsen, Orizonia o Indítex, donde ocupó, entre otros cargos, la dirección de RR. HH. de Zara. Actualmente es el director de RR. HH. Iberia/Latam en Verisure Securitas Direct, miembro de la junta directiva de la Organización Internacional de Directivos de Capital Humano DCH y profesor en el Instituto de Empresa.

Capítulo 3. La extensión



Carlos Monserrate es director de Transformative Learning Solutions en Talent Solutions, Manpower Group. Está especializado en gestión de talento y en transformación cultural, donde gestiona la Experiencia de Empleado y la Experiencia de Cliente. En Bankia desempeñó la posición de director de Estrategia y Política de personas y de director de Clientes. Entre otros ha obtenido premios DEC a la implicación de empleados en CX y a la mejor estrategia de CX y el premio de IE a la innovación en RRHH.

Capítulo 4. El entusiasmo



Esther Poza es experta en Experiencia de Empleado (EX) y *employer branding* con más de diez años de experiencia. Como responsable dentro del ámbito de Personas y Organización de Repsol, ha desarrollado e implantado estrategias de *employee value proposition* y EX. Ha impartido clases en diferentes escuelas de negocios y es participante activa en webinars sobre EX y *employer branding*. En la actualidad es responsable de Atención al Cliente del negocio de Electricidad y Gas de Repsol.

Capítulo 5. La excelencia



Ana Gómez es responsable de comunicación de RR. HH. en SAP Spain. Licenciada en Periodismo con una amplia carrera en medios de comunicación, decidió reinventarse tras la crisis económica de 2008 para centrarse en la comunicación corporativa. En esta área se ha especializado en Experiencia de Empleado, comunicación interna y *employer branding*, poniendo un especial foco en el impulso de proyectos de diversidad e inclusión, tema que le apasiona y en el que se involucra al máximo.



Alba Herrero lleva veinte años dedicada al mundo de los RR. HH. tanto en el sector público como en el privado. Actualmente es directora de Recursos Humanos de SAP y tiene un amplio historial de trabajo en la industria cosmética y de *software*. Es experta en consultoría de RR. HH., compensación, emprendimiento, reclutamiento, desarrollo y habilidades de presentación ejecutiva. Reconocida experta en el área de Diversidad, Equidad e Inclusión, es vicepresidente de REDI.

Capítulo 6. Herramientas



José Serrano es CEO, Chief Emotional/Executive Officer, de IZO en España. Es un apasionado evangelizador de la metodología de Experiencia de Cliente (CX) y de Experiencia de Empleado como estrategia diferenciadora. Es miembro de la junta directiva de DEC y de la junta de gobierno de AMKT, vicepresidente de la AEERC y director del Máster de CX de La Salle, entre otros cargos. Compagina su actividad como conferenciante y docente en las principales universidades y escuelas de negocio.