BOLSA El Ibex se desinfla en la apertura un 1,27% hasta los 9.645 puntos.

DESARROLLO DE CARRERA

¿Qué pinta usted en las decisiones que toma su empresa?

MONTSE MATEOS | MADRID 18 JUN. 2018 - 17:30

/ Confinanzo

Las personas son las protagonistas de la experiencia del empleado, un modelo de gestión integral de todo el ciclo de vida del profesional, desde que se incorpora a la empresa hasta su desvinculación. Qué vive y cómo vive cada persona es el punto de partida para diseñar prácticas específicas que aseguren el compromiso y la satisfacción de los profesionales.

Que las personas son el motor de las organizaciones es uno de los tópicos más típicos en gestión de recursos humanos que, poco a poco, está perdiendo fuerza. El discurso que se impone en las empresas que viven en el mundo real está relacionado con la experiencia del empleado. Porque en las compañías más avanzadas quien manda en las políticas de recursos humanos son los profesionales. Qué viven y cómo lo viven es el punto de partida para que las organizaciones se planteen cómo tienen que ser si quieren atraer y fidelizar a los mejores. Todas quieren ser las elegidas para trabajar y aquellos espacios en los que los profesionales desean permanecer. En plena transición de la jerarquía -relación jefe empleado- a la redarquía -redes de colaboración-, las personas ya empiezan a ser conscientes de su poder para cambiar las cosas. Gestionar de forma adecuada la experiencia del empleado es clave para atraer a los mejores y convertir a los trabajadores en plantilla en los mejores embajadores de marca.

PUBLICIDAD

El Índice de Medición de Experiencia del Empleado de Lukkap recoge que "en muy poco tiempo hemos pasado de organizaciones regidas por el desempeño anual, la retribución por castas o la encuestas de clima, a empresas en las que se parte de las personas para llegar a ellas, se cocrea, se segmenta y, sobre todo, se mide todo en cada momento para conocer su impacto". ¿Quién no quiere trabajar en una empresa de este tipo? De eso va la experiencia del empleado, de un modelo de gestión integral de todo el ciclo de vida del profesional, desde que se interesa por la compañía hasta su desvinculación. Sin embargo, sobran los dedos de una mano para contar las organizaciones que se plantean una gestión eficiente de este concepto que garantiza la satisfacción de la plantilla y, como consecuencia, un aumento de la productividad y los resultados de negocio.

> **El compromiso de la plantilla supone un beneficio anual de 170.000 millones de euros en el mundo**

El informe Companies are missing opportunities for growth and revenue, de Gallup, asegura que el compromiso y satisfacción de los empleados generan un beneficio de unos doscientos billones de dólares anuales en la economía mundial. Los profesionales no comprometidos pueden suponer un sobre coste por pérdida de productividad de alrededor de 450 billones de dólares al año.

Pese a la evidencia de los datos, la mayoría de las empresas apenas pasa de la encuesta de clima para detectar qué siente y cómo se encuentra su plantilla. Juan San Andrés, consultor de recursos humanos y coach, asegura que "gestionar la creación de expectativas al contratar y alimentarlas en las primeras semanas de estancia en la empresa es mucho más fácil que gestionar las experiencias de evolución y maduración profesional". José Luis Pascual, director de experiencia del empleado en Lukkap, afirma que es un modelo totalmente diferente: "No sólo cambia la manera en la que recogemos la información, también cómo nos enfrentamos a ella. Se trata de medir todos los momentos clave en la vida del empleado y los que no lo son tanto y segmentar la importancia de cada uno de ellos". Por ejemplo, Carolina Fernández, directora de recursos humanos de Telecoming, menciona uno de los KPIs -Key Performance Indicator, indicador clave de desempeño- que tienen en cuenta: "La publicación espontánea por parte de los empleados de contenido corporativo en sus redes sociales".

Los datos

Poder transformar la experiencia en datos es la panacea para hacer tangibles los comportamientos. Sin embargo, Vivian Acosta, socia de Talengo, plantea que "lo más importante no es el mecanismo en sí, sino qué tipo de información recogemos y cuándo, para qué y qué vamos a hacer con ella. Con todo lo demás estamos ante un síndrome de Diógenes de la función de recursos humanos, almacenamos una cantidad ingente de información para conocer y no hacer nada. El big data es la asignatura pendiente de muchas empresas". Advierte de que "con la disrupción de la economía digital, las compañías están poniendo foco en el employee journey -viaje del empleado-, pero con los mismos mimbres del pasado, es decir, construimos políticas y procesos universales para un caso de una fase la experiencia sea positiva. Olvidamos que lo importante de esta nueva cultura es que el centro es la persona. Debemos conocer qué le preocupa y qué valora".

> **Las empresas trabajan en la felicidad como un pilar básico para tomar el pulso a sus empleados**

Por eso, a menudo, lo más práctico es preguntar. Según Gonzalo Martínez de Miguel, director general de Infova, "darle a los empleados el poder de opinar sobre su experiencia en la empresa les permite señalar los errores de funcionamiento de la misma.Les corresponde a ellos participar, ser honestos en sus opiniones y asumir su responsabilidad para que las cosas funcionen mejor. Este esfuerzo por contribuir a la experiencia satisfactoria del empleado apela a la madurez profesional de jefes y empleados". Hace hincapié en el concepto de felicidad del empleado como uno de los pilares en los que están trabajando las empresas: "Ya no quieren personas motivadas, además las quieren felices". Anabel Obeso, directora general de AdQualis, destaca también experiencias de este tipo, "para lo que los departamentos tienen el foco fijado en el concepto de employer centric, mediante el que todos los procesos de la organización giran en torno al empleado".

El jefe más deseado

Y si se trata de experiencia de empleado, el jefe desempeña un papel crucial. San Andrés recuerda que la cualidad de ese concepto condiciona la relación jefe-empleado: "Lo hace porque a menudo es el jefe quien dosifica o proporciona el conjunto de experiencias que vive el empleado. También es quien condiciona el significado de esas experiencias para el profesional, porque las dota de sentido. Las figuras de poder son críticas". Andrés Ortega, director de talento y aprendizaje de ING, asegura que "cuánto más positiva sea la experiencia de los profesionales, mayor será el impacto en los resultados de negocio". María García y Susana Gómez, socias de Smart Culture, subrayan que "la experiencia del empleado está muy condicionada por los filtros que existen entre una persona y su organización. El superior jerárquico es el principal filtro de una persona y, como tal, puede amplificar o reducir positiva o negativamente el impacto de una cultura en una persona y en un equipo". Obeso añade que "la empresa tiene que preocuparse de definir cuál es el rol del líder. Están cambiando los grupos de trabajo. Cada vez se opta más por el trabajo en equipo de tipo colaborativo, muy basado en la confianza e incluso en el alto rendimiento".

Carlos Morán, director de recursos humanos de Cepsa, insiste en que uno de los touchpoints -puntos de contacto- más demandados por su plantilla es el de sentir que "tienen un acompañamiento profesional más personalizado, adaptado a su puesto de trabajo y que dispone de los medios y los recursos para poder enfrentarse a los retos y oportunidades de futuro".

Los empleados, los actores principales

Los grupos de discusión son el escenario en el que los empleados tienen voz para expresar cómo se sienten y qué organización desean. Esta es la correa de transmisión para trabajar la experiencia del empleado en firmas como Sodexo, ING y Cepsa. Una tendencia que está muy arraigada en empresas como Telecoming -operador de telecomunicaciones-, que desde su nacimiento en 2008 ha desarrollado este tipo de políticas por y para las personas.

- **Cepsa.** "Escuchamos la experiencia a través de encuestas de clima laboral, reuniones colectivas en formato 'workshop', nuestros propios datos procedentes de la gestión de personas y micro encuestas puntuales sobre temas específicos. A partir de esta información realizamos un diagnóstico cualitativo y cuantitativo que permite definir un punto de partida, nuestras fortalezas y aquellos que debemos mejorar, adaptando la propuesta de valor de empleo para que nuestros empleados se sientan protagonistas de la empresa". *Carlos Morán, director de recursos humanos*
- **ING.** "Cada vez es más común organizar grupos de discusión, entrevistas individualizadas o incluso utilizar herramientas digitales como 'real time insights', aplicaciones que permiten recabar información sobre aspectos muy concretos en tiempo real para grupos o equipos de trabajo concretos". *Andrés Ortega, director de talento y aprendizaje*
- **Sodexo.** "Hemos aplicado una metodología muy completa con un denominador común: preguntar y escuchar a los empleados con gran rigor y exhaustividad lo que es importante para ellos hoy y en el futuro. También analizamos el mercado y la competencia. Las empresas debemos aplicar el mismo rigor a la hora de entender a los empleados y potenciales candidatos que a los clientes". *Miren Olcoz, directora de marca y comunicación*
- **Telecoming** "Además del tradicional estudio de clima anual, tenemos un proyecto de cultura de empresa en el que semanalmente recogemos información vía web de los equipos. También somos partidarios de las reuniones personales, formales e informales, ya sean con motivo de una evaluación de desempeño o como seguimiento habitual de expectativas y desarrollo". *Carolina Fernández, directora de recursos humanos*

De recurso a cliente 'premium'

Aunque muchos responsables de gestión de personas han eliminado el término 'recursos humanos' de su cargo, los trabajadores siguen siendo el principal recurso de las empresas. Desde Smart Culture recuerdan que "en estos momentos las compañías más innovadoras están enfocadas en crear ecosistemas positivos y productivos. Algunas ya están organizando sus áreas de personas coincidiendo con el ciclo del empleado, dejando atrás la estructura tradicional de los departamentos de RRHH". Y aún hay más. Dirigirse a ellos como personas es considerado un tabú por algunas organizaciones que otorgan a los empleados la categoría 'premium': clientes.

Jorge Martínez Arroyo, presidente de la Asociación para el Desarrollo de la Experiencia de Cliente (DEC), asegura que "la experiencia de cliente y la de empleado son las dos caras de la misma moneda. La primera es cómo vive el cliente a diario los valores diferenciales de nuestra marca y, la experiencia de empleado consiste en cómo lo viven nuestros equipos". Añade que "ambas variables se retroalimentan. Las empresas que entregan la mejor experiencia de cliente no sólo tienen los mejores resultados en experiencia de empleado, sino que llegan a multiplicar por cuatro los niveles de profesionales muy comprometidos con la compañía". Y si la experiencia de cliente puede aumentar las ventas, Martínez-Arroyo tiene claro el impacto cuando se trata de personas: "La experiencia de empleado hace que no nos cueste levantarnos cada mañana para ir a trabajar".

ÚLTIMA HORA CaixaBank
08:55 La guerra de aranceles hunde a la Bolsa de Shanghai
08:45 MiaMóvil completa el segundo proceso de refinanciación del crédito sindicado por 521 millones
08:16 Endesa lanza un oferta de 825 millones por la Empresa de Alumbrado Eléctrico de Ceuta

LO MÁS LEÍDO INFINITI
1. Qué hacer si su jefe se va en un momento profesional clave
2. ¿Qué pinta usted en las decisiones que toma su empresa?
3. "Las redes son un idioma que hay que dominar"
4. Héroe o villano, ¿cuándo dejar un empleo?
5. Cuál es el sueldo de los profesionales IT