

## LABORAL | NUEVAS ESTRATEGIAS DE NEGOCIO

CARLOS CUESTA (SPC)

En el entorno laboral actual se mide cada detalle, cada dato, todo tiene su valor y para cualquier empresa los empleados son lo más importante que tienen. Las organizaciones más competitivas están cambiando el concepto de recursos humanos por el de departamentos de gestión de personal al entender que se trata de un aspecto diferente al del resto de áreas de una firma y que se deben gestionar con la máxima eficiencia para obtener los mejores resultados posibles.

Se trata, sin duda, de una gran revolución laboral que ya distingue a las empresas por las estrategias que elaboran y ejecutan. Los expertos sostienen que la experiencia de empleado es el impacto acumulativo de las interacciones que existen entre los empleados y la compañía a lo largo de su recorrido profesional, desde la incorporación de una persona, la formación y capacitación hasta la consecución de promociones e, incluso, la exclusión.

Cada vez más, los empresarios destinan mayores inversiones a mejorar la experiencia del empleado puesto que, como evidencian importantes estudios, puede mejorar significativamente el resultado final del negocio así como incrementar aspectos fundamentales en el día a día como la fidelidad, entrega y lealtad de los trabajadores.

Para las grandes compañías este aspecto es una de sus prioridades más esenciales y de ahí que traten de minimizar la gran brecha que ha podido existir tradicionalmente entre las expectativas que se puede generar un trabajador y la propia realidad. De hecho, hay estudios que dicen que solo el 29% de los asalariados españoles considera que tanto su empresa como el departamento de Recursos Humanos se preocupa por solucionar sus inquietudes personales y profesionales.

En el contexto laboral actual, el dinero que percibe un trabajador es prioritario ya que no puede pensar que en otra corporación similar podría cobrar más, pero no es el más importante como factor de motivación, de ahí que los grandes empleadores se centren de una forma determinante en la experiencia de empleado como la ventaja competitiva más prometedora que las organizaciones pueden ofrecer.

### COMPENSACIÓN

Cuando un trabajador disfruta de un sueldo competitivo junto con un paquete de beneficios atractivo tiene muchas probabilidades de reportar una experiencia positiva. Aun así, se debe tener en cuenta que estos factores no son los únicos que influyen en esta materia. Por el contrario, un empleado con menores beneficios se sentirá peor a la hora de elevar su productividad. Lo importante es conocer el estado de cada persona y tratar de que se sienta lo mejor posible.

Cada experiencia con la empresa impacta en el compromiso del empleado y, de forma también directa, en su mundo exterior, desde el familiar, al social llegando a ser la imagen y la filosofía de la compañía de la que se sienten parte, incluso, cuando está librando.

Con una experiencia del empleado adecuada, las corporaciones pueden no solo atraer talento o motivar a sus empleados, sino también retenerlos potenciando un mayor compromiso de lealtad y fidelidad que les haga sentir la compañía como algo propio, desde la base del respeto y la admiración a sus jefes más directos.

Existen estudios que hablan del retorno de esta estrategia asegurando que las empresas que invierten en la experiencia del empleado son hasta cuatro veces más rentables que aquellas que no lo hacen y, además, mejoran su reputación respecto a su competencia.

Aumentar la satisfacción de los trabajadores en todos los puntos de contacto que tiene una firma es la gran apuesta de las sociedades mercantiles más sensibilizadas con esta materia, las que buscan transmitir una cultura empresarial significativa y positiva que permite crear un entorno de trabajo productivo, motivador que genera va-

# 29

### POR CIENTO

de los trabajadores españoles considera que tanto su empresa como el departamento de Recursos Humanos se preocupa por solucionar sus problemas e inquietudes personales y profesionales.

lor añadido a la propia corporación a corto, medio y largo plazo.

Una característica básica de este nuevo paradigma empresarial es obtener el apoyo de los ejecutivos y mandos intermedios de una compañía para lograr este objetivo que va a permitir un aumento de la productividad, una baja rotación de personal, la mejora de la reputación de la sociedad y, sobre todo, una mayor satisfacción y felicidad de los trabajadores que evitará tensiones y situaciones de conflicto.

**AUDITORÍAS.** Se trata de un asunto tan importante que las organizaciones que trabajan la experiencia del empleado cuentan con auditorías internas y externas independientes para valorar si los objetivos marcados por la dirección se cumplen, evaluando situaciones muy concretas en la que se vigile con especial atención las agendas particulares de los jefes secundarios que son los que pueden desvirtuar esta idea por intereses propios de ascensos, mejoras retributivas o, incluso, búsqueda de alternativas laborales meritorias en la competencia.

En definitiva, el mensaje es estar abierto a los cambios, ofrecer un ambiente agradable donde los trabajadores desarrollen con eficiencia su actividad con locales renovados, equipos técnicos de última generación, flexibilidad laboral y todos aquellos aspectos que ayuden a mejorar la experiencia del empleado que siempre afectan de modo directo a la rentabilidad.

## LA REVOLUCIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Las empresas que invierten en la experiencia del empleado son hasta cuatro veces más rentables que aquellas que no lo hacen y además mejoran su reputación respecto a su competencia



**EXPERTO** en formación de recursos humanos de altos ejecutivos y responsables de empresas, este directivo ofrece conocimientos innovadores ante el cambio de paradigma que se está produciendo en las relaciones entre organizaciones, clientes y trabajadores

**JESÚS  
ALCOBA**

DIRECTOR LA SALLE IGS  
MADRID Y VOCAL  
ASOCIACIÓN DEC

## «No hay nada más productivo para un empleado que su propia autorrealización a través de la ocupación que desempeña»

C.C. (SPC)

Pocas personas conocen tan a fondo las claves del éxito en lo que se refiere a dos factores esenciales en el mundo de la empresa como son la experiencia del cliente y la del empleado como Jesús Alcobá, que dirige la Escuela de Negocios La Salle de Madrid. Recientemente acaba de coordinar, bajo el paraguas de la Asociación DEC, con Lola Mora y junto a expertos en esta materia, el libro *Cómo construir la experiencia de empleado* (Ed. LID), una guía básica sobre la revolución de los recursos humanos.

**¿Qué ha cambiado en el mundo empresarial para que empiece a tener tanta importancia ahora la experiencia del empleado?**

Al igual que ocurrió con la experiencia de cliente, que tuvo mucho auge con la crisis de 2008, las empresas buscan dar respuestas a las inquietudes de los trabajadores como fórmula para dar un mayor valor añadido a todo lo que hacen. Con la pandemia, los empleados empezaron a cuestionarse la satisfacción de lo que realizaban, ya no intercambian su sudor a cambio de unas monedas sino que buscan algo más, algo que dé sentido a su vida, tanto personal como profesionalmente.

**¿Cómo entender el cambio de paradigma laboral en el que se ha pasado de una economía de producto y de servicio a una de la experiencia?**

Lo importante es entender que estamos ante la revolución de los recursos humanos. No se trata de borrar todo lo que se ha hecho hasta ahora, puesto que hay muchas cosas que están muy bien, sino de darle otra mirada, una nueva luz y aportar otras herramientas para conseguir que el empleado sea más feliz, que encuentre sentido a lo que hace y, en definitiva, que la organización esté más preparada para generar valor.

**¿Hasta qué punto ha cambiado la relación entre la empresa y el empleado ante la introducción de tecnologías disruptivas como la digitalización o la robótica?**

Cuando se inician procesos de innovación, de transformación o de digitalización, lo que se ve es que tiene que existir un componente humano. Difícilmente se puede implantar un nuevo proceso si no se cuenta con toda la plantilla. Cuando las personas no acompañan con su ser, con su saber, con su estar y su querer al final las cosas no salen bien y todos sabemos de proyectos que se han desechado por falta de ilusión y de

«Los trabajadores quieren vivir experiencias memorables y los clientes también; si no entiendes las experiencias no entiendes el negocio»



implicación de los empleados. Lo que hace la experiencia de trabajadores es dar sentido a todos esos esfuerzos en la consecución de un objetivo común, alinear el propósito del asalariado con el que tiene el empleador, puesto que solo así, esos proyectos pueden tener éxito.

**¿Por qué hay tantas diferencias a la hora de entender la experiencia de empleado entre las firmas más tecnológicas de las tradicionales?**

Estamos viendo como hay una carrera de dos velocidades. Hay una

serie de organizaciones que van en cabeza que ya se han dado cuenta de las ventajas que tiene aplicar este sistema que se propone mejorar la experiencia del empleado, de que el trabajador quiere algo más que dinero por su esfuerzo, que potencian el propósito y, especialmente, el sentido del trabajo. También hay otras compañías que aún no se han dado cuenta o no quieren hacerlo. No hay nada más productivo para un empleado que su propia autorrealización a través de la ocupación laboral que desempeña.

**¿Cree usted que a las empresas les preocupa realmente lo que sienten y viven sus empleados?**

Me voy a valer de una frase de Howard Schultz, fundador de Starbucks que decía que «al final, la cultura de una organización es de lo que hablan los empleados con sus familias a la hora de la cena». En la medida que entra en el ámbito de lo personal estamos viviendo una buena experiencia y eso es bueno para el empresario. Cuando, al contrario, todo lo que llega son quejas, problemas y dificultades entonces no esta-

mos acertando, y eso va en detrimento de la propia productividad.

**¿Cómo se puede corregir la falta de motivación de los empleados?**

Hay una frase de Simon Sinek que dice que «tanto los asalariados como los clientes son personas, si no entiendes a las personas no entiendes el negocio» y yo añado «los empleados quieren vivir experiencias memorables y los clientes también, sino entiendes la experiencia no entiendes el negocio», esta es la clave y lo que puede ayudar a construir compañías y organizaciones a largo plazo, no una visión cortoplacista por que eso destruye cualquier propósito, cualquier vocación.

**¿Qué diferencia a las empresas que invierten en experiencia de empleado de las que no lo hacen?**

Lo que hay que tener claro es que las empresas que invierten en experiencia del cliente crecen más que las otras, es decir, este indicador es un predictor claro del crecimiento de las organizaciones. Lo que se ha puesto de manifiesto recientemente es que un solo punto de mejora en el índice de experiencia de empleado puede generar hasta cinco puntos de mejora en el índice de experiencia de cliente. Hoy, invertir en experiencia de empleado, también es invertir en experiencia de cliente y, por tanto, es apostar por el crecimiento de la organización.

**¿Cómo afrontar este nuevo cambio de paradigma, por dónde empezar?**

La escucha es lo primero que hay que hacer, hay que escuchar más a los empleados, sin buenismo ni ñoñerías. Se dice que a los clientes no hay que escucharles, hay que comprenderles, y lo mismo pasa con los empleados, hay que comprenderles, saber qué les pasa, qué problemas y qué motivaciones tienen, porque hacen las cosas como las hacen. El orgullo de pertenencia hay que construirlo dentro de la empresa.

**Con la crisis actual, ¿cómo trabajar la experiencia del empleado?**

Cuando vienen problemas de gran calado en una empresa todos deben entender que cuando se ponen las cosas difíciles hay que aceptar los ciclos económicos con determinación, explicando qué estamos dispuestos a hacer para salir de las adversidades, esa es la clave. Operar con transparencia, empatía y si se actúa con honestidad entonces el empleado lo entiende. Napoleón decía que «un líder es un repartidor de esperanza» y eso hay que hacerlo con futuros viables, factibles, ciertos, que se puedan cumplir.