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 Alcoba, 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 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.

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

¿Porqué 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 estamos 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, porqué 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.