



# Próximo objetivo... la experiencia del empleado

**ELISEO GONZÁLEZ YAGÜE**

Manager de Talent&Organization,  
Accenture Strategy

*La gente olvidará lo que le dijiste,  
también olvidará lo que hiciste, pero  
nunca olvidará lo que le hiciste sentir.*

MAYA ANGELOU

**i** Cómo haces sentir a tus empleados? Esa pregunta asalta ahora a muchas áreas de Recursos Humanos. Hoy en día, las compañías más innovadoras y visionarias se están alejando de un enfoque de relación con sus empleados basado en la prestación de servicios, y aproximándose hacia otro basado en la construcción de "grandes experiencias". Las organizaciones se están focalizando en la experiencia del empleado. Y lo están haciendo en un entorno digital que supone una tormenta perfecta de cambio y disrupción, y en el que las organizaciones están obligadas a

gestionar y conciliar las necesidades y comportamientos de una fuerza laboral multigeneracional cada vez más exigente. Todo un reto...

## **PERO, ¿TIENE RETORNO LA EXPERIENCIA DEL EMPLEADO? ]**

Sí, pero, en realidad, el retorno de la inversión va más allá de la satisfacción del empleado... Estudios demuestran que trabajar en mejorar la experiencia del empleado:

### **// Impacta positivamente en los resultados**

El estudio "Companies are missing opportunities for growth and revenue" de Gallup postula que el compromiso y satisfacción de los empleados suponen un beneficio alrededor de \$200 billones anualmente en la economía mundial. Y que los empleados no

comprometidos suponen un coste de alrededor de \$450 billones anuales.

**// Mejora el compromiso y la fidelización de los empleados... y un empleado comprometido es un cliente satisfecho**

Todo es un circuito de vasos comunicantes: si se invierte en la experiencia de los empleados, se tienen trabajadores comprometidos; empleados comprometidos implican una buena experiencia de cliente; una buena experiencia de cliente conlleva clientes más fieles; y clientes más fieles suponen mejores resultados. Trabajar en la experiencia del empleado es casi un imperativo de negocio. Tus clientes te ven a través de los comportamientos de tus empleados. Y aquí, generalmente, las compañías hacen foco erróneo cuando intentan construir una excelente experiencia de cliente (Gráfico 1). Las empresas trabajan fundamentalmente en mejorar las características del producto o servicio, en el precio, en los aspectos promocionales (anuncios, etc.), pero no son conscientes de la relevancia que tienen otros aspectos como pueden ser la capacidad para resolver los problemas de los clientes o, sobre todo, de la importancia que tienen los empleados en la percepción que trasladan sobre la compañía y el servicio o experiencia proporcionados al cliente.

**// Tiene un efecto multiplicador**

Un estudio de Nielsen pone de manifiesto el efecto "multiplicador" de un empleado comprometido con su organización en su entorno más cercano:

- Un mensaje trasladado por un empleado tiene un impacto **8 veces mayor** que cuando se traslada a través de un canal corporativo (web, anuncio, etc.).
- Cerca del **90%** de los consumidores confían en las recomendaciones realizadas por gente que conocen.
- Más del **60%** de las personas se fían de lo que les cuentan los empleados sobre sus compañías.

**¿EN QUÉ CONSISTE Y CÓMO TRABAJAR LA EXPERIENCIA DE EMPLEADO? ]**

Hay 3 ámbitos clave en los que se debe basar cualquier buena experiencia del empleado:

**Gráfico 1.** El foco en la construcción de la experiencia del cliente



- La marca como empleador o "Employer branding".
- La propuesta de valor al empleado.
- La respuesta ante los momentos de la verdad o "Moments that matters".

**// Employer branding**

"Yo quiero ir a las cenas con mis amigos y sentirme orgulloso de donde trabajo".

La marca interna es una de las palancas más importantes para enamorar y enganchar a las personas. La finalidad es mejorar la actitud y la percepción de los empleados hacia la marca y lograr que actúen de forma consistente con la imagen de la marca.

**// Propuesta de valor**

Una propuesta de valor diferenciada que refleje los rasgos principales de la "personalidad" de la compañía conseguirá retener al empleado y vincularle con la compañía. Según un estudio de Tower Waters, sólo un 18% de las compañías tiene una propuesta de valor del empleado totalmente implementada y comunicada, segmentada por colectivos y diferenciada de sus competidores, un 32% de las empresas no tienen una propuesta formal y casi la mitad de las compañías (49%) están entre estos extremos, teniendo una propuesta desarrollada pero no comunicada de forma eficiente (Gráfico 2).

**Gráfico 2.** Valoración de los empleados de cada aspecto de la propuesta de valor



Fuente: Estudio realizado por Towers Watson

**Gráfico 3.** Momentos de la verdad



**Trabajar en la experiencia del empleado es casi un imperativo de negocio. Tus clientes te ven a través de los comportamientos de tus empleados •**

**// Momentos de la verdad**

*"Lleva 20 años ganarse una buena reputación y sólo 5 minutos perderla".*

En el ciclo de vida del empleado existen momentos de la verdad en los que las organizaciones se la juegan con sus personas. Y conocerlos y actuar sobre ellos hace que la experiencia del cliente interno mejore ( Gráfico 3).

- **Momentos críticos en la relación con la compañía:** Hitos que suceden una, o pocas veces, o que son especialmente relevantes: entrada en la compañía, salida, promoción, presentación de resultados anuales o comunicación de un nuevo plan estratégico.
- **Momentos críticos en la vida del empleado:** Momentos que afectan de forma directa al trabajo del empleado: evaluación de desempeño, entrevista de desarrollo o establecimiento de objetivos individuales y de área.
- **Momentos importantes en la vida de las personas:** Hitos que suceden a lo largo de la vida y que tienen ciertas repercusiones en el ámbito laboral: casarse, tener un hijo o una enfermedad.

Dar una respuesta adecuada en cada una de estas situaciones es clave para la fidelización del empleado.

**EXPERIENCIA DE EMPLEADO: ¿CÓMO LLEVARLO A LA PRÁCTICA? ]**

**1.** Aplicando los principios del marketing en Recursos Humanos, las 4 P's:

- Producto (*Product*), entendido como la oferta de servicios al empleado.
- Precio (*Price*), como la contraprestación por dichos servicios. ¿Qué pide la organización, y RR.HH., al empleado a cambio de los servicios ofrecidos?
- Lugar (*Place*), como los canales de distribución o de contacto con el empleado.
- Promoción (*Promotion*), o la forma de comunicación y sponsorización de los servicios ofrecidos.

**2.** Trasladando a Recursos Humanos la metodología de experiencia del cliente (CeX), es decir:

- Tratando de descubrir quiénes son tus empleados y cuál es su experiencia: ¿Qué necesitan? ¿Cuáles son sus objetivos? ¿Cuáles son sus motivaciones?...
- Describiendo y diseñando la experiencia de empleado: ¿Qué modelo de experiencia quiero? ¿Qué experiencia quiero ofrecer en cada momento del ciclo de vida del empleado? ¿Cómo va a ser la experiencia a través de cada punto de contacto? ¿Cuáles van a ser las métricas?
- Desarrollando e implantando el modelo: definiendo y llevando a cabo el despliegue de la experiencia; dando soporte, haciendo seguimiento y controlando la calidad del proceso; identificando mejoras y actualizaciones; etc.

**3.** Teniendo en cuenta los factores de éxito. Haciendo una buena segmentación de los colectivos, creando una buena propuesta de valor personalizada e integral, orientando el proceso a la democratización de la gestión de personas y actuando de forma clara en los momentos importantes.

Está claro que trabajar en generar una gran experiencia de empleado supone un enorme esfuerzo, pero tiene un claro retorno. Y, en cualquier caso, en el mundo en el que estamos, si no lo haces tú, otros lo harán por ti y se llevarán a tus mejores empleados. ¡Ponte en acción! ]