

Coordinado por
Jesús Alcoba y Lola Mora

CÓMO CONSTRUIR LA EXPERIENCIA DE EMPLEADO



MADRID | CIUDAD DE MÉXICO | BUENOS AIRES | BOGOTÁ
LONDRES | NUEVA YORK
SHANGHÁI | NUEVA DELHI

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.