



Asociación para el
Desarrollo de la
Experiencia de Cliente

Ficha #17 - Mayo 2019
CAIXA FORUM

Employee Experience



Employee Experience

En el entorno actual en que la sociedad se decanta cada vez más por el concepto de experiencia como modo de vida: desde experiencia del consumidor, de marca, marketing de experiencias, etc.; las empresas tienen el reto de comunicar y compartir experiencias con sus clientes.

Y si la CX es importante, deben serlo también las propias experiencias que viven los empleados en la empresa. No se puede pretender transmitir una experiencia determinada al cliente si el propio empleado no la vive en primera persona.

El trabajador es el cliente más exigente, y su experiencia debe ser trabajada en todas las fases por las que pasa durante el tiempo que permanece en la empresa, empezando desde su periodo como candidato y finalizando en su salida.

El pasado 10 de mayo se celebró un nuevo Viernes DEC, cuyo tema central fue la mejora de la Experiencia de Empleado en las empresas. La sede elegida para acoger el acto fue Caixa Forum, que contó con la presencia de representantes de Opticalia, EnEvolución, Securitas Direct, Asisa e IZO, quienes explicaron ante un completo aforo, cómo están trabajando para implementar esta tendencia en sus empresas.

Hay que conseguir que los empleados confíen en las acciones llevadas a cabo por las empresas y conseguir que se involucren.

David Barroeta, Director de personas en Opticalia, fue el moderador de la jornada.



Employee Experience

EnEvolución - Elena Méndez.

Elena Méndez, Directora de la red Enevolución y Profesora Asociada del IE, fue la encargada de abrir la jornada sobre Employee Experience presentando ante un completo salón de Actos del Caixa Fórum Madrid, **el Primer Barómetro de Experiencia de Empleado en España (BEX 2018)**.

Un barómetro que se constituye como el primero en España con validez estadística respecto a la EPA (Encuesta de Población Activa) del primer trimestre, ya que participaron 51 empresas y casi 8000 empleados de 13 sectores distintos a los que pertenecían las empresas.

"Al principio había incertidumbre, porque es un tipo de encuesta nuevo y preguntar directamente al empleado no es algo fácil, pues suele haber algún tipo de resistencia", comentó Méndez, sin embargo, la convocatoria fue un éxito y tuvieron que cerrar la muestra cuando ésta llegó a 51 empresas debido a que además del barómetro que las engloba, había que realizar un informe individual para cada una de las empresas, con la correspondiente dedicación que ello conlleva.

Antes de pasar a comunicar la metodología y conclusiones del informe, la directora quiso preguntar al público asistente la forma en la que éstos reaccionarían si en el supuesto caso de ser violinistas, al empezar a tocar el violín en un gran escenario y delante de una gran cantidad de seguidores, una de las cuerdas del violín se rompiese.

Una pregunta que utilizaría como base para hacer referencia a que, si esto lo llevásemos al mundo empresarial, en los departamentos de personas en los que no se tienen muchos recursos, es muy complicado conseguir resultados extraordinarios, pero que, sin embargo, sí que es posible alcanzar la excelencia con los recursos que se tiene si se sabe escuchar. Y aquí es donde entra en juego la **medición de la Experiencia del Empleado**.

Una medición que en una gran mayoría de casos no resulta útil, pues se pregunta a los empleados, pero después de hacerlo no hay avance. De ahí la importancia de segmentar correctamente la actuación y saber en todo momento dónde actuar y con quién para conseguir mejores resultados, para que los clientes tengan mejores experiencias, pero también, y por supuesto, para que la gente que trabaja en las empresas tenga una mejor experiencia.



Employee Experience

Entrando ya en materia, el primer paso que llevaron a cabo para la elaboración del barómetro fue definir el concepto de “Experiencia de Empleado” como *“la suma de percepciones que los empleados tienen en cada una de las interacciones con la organización en la que trabajan en su día a día”*. Tras esto, había que hacer una selección con el objetivo de que éste fuera un Employee Journey accionable y visible. Finalmente, se llegó a un compromiso de 24 touchpoints repartidos en 6 fases que se analizarían a posteriori en función de la importancia y la emoción para el empleado:

- **Encontrar:** Esta es la primera de las fases y es así porque la experiencia de empleado está muy estrechamente relacionada con la experiencia de candidato. *“Muchas expectativas se empiezan a crear desde que éste empieza a buscar información de la empresa hasta que pasa por el proceso de selección”*, añadió Elena.
- **Entrar:** También es importante el momento de entrada en la organización, teniendo en cuenta las percepciones generadas en éste después del cómo se le recibe, cómo se le explica lo que tiene que hacer o cómo se siente.
- **Crecer:** ¿Qué ocurre cuando el empleado quiere desarrollarse en la empresa y qué es lo que como empresa le ofrecemos?
- **Consolidar:** Aquí se recogen interacciones del día a día, y entran en juego las condiciones de trabajo, la información recibida, los reconocimientos y la retribución entre otras.
- **Cambio:** El momento del cambio es aquel en el que el empleado plantea la necesidad de un cambio en lo que hace y qué es lo que la empresa le ofrece.
- **Despedida:** ¿Cómo se negocia la salida de los profesionales? ¿Cómo se comunica a la organización? ¿Cómo se les despide? Todo ello tiene un alto impacto en la experiencia del empleado.

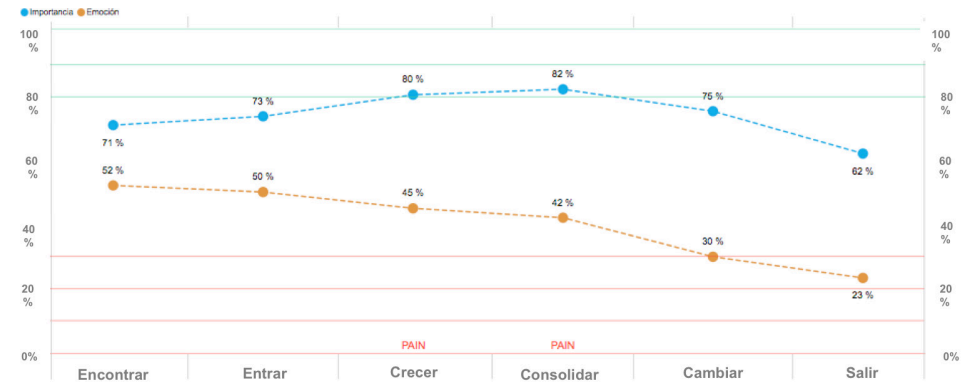
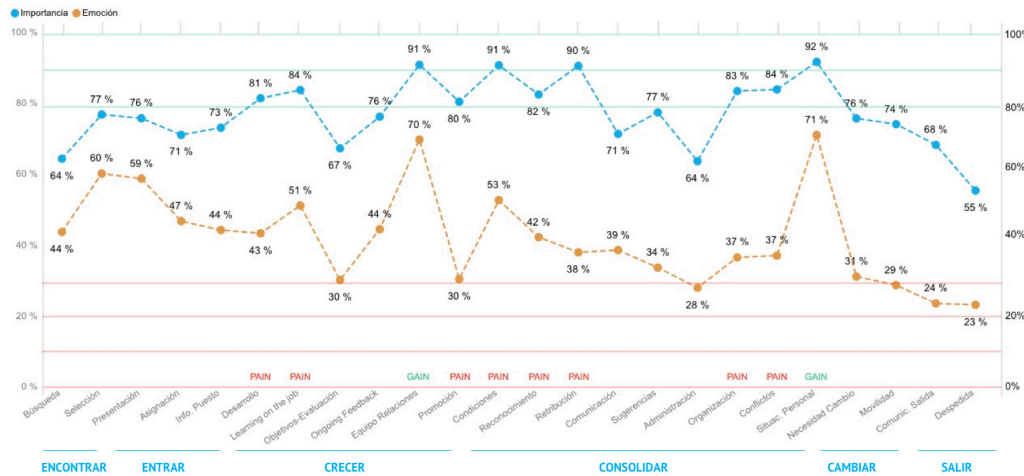


* Copyright Modelo de 6 Fases y 24 Touchpoints desarrollado por enEvolución y Buljan & Partners

Employee Experience

Una vez analizados los resultados para cada una de las fases, los porcentajes que se muestran en el siguiente gráfico representan a las personas que han valorado con una puntuación de 8, 9 o 10, bien a la importancia o bien a la emoción en cada una de las seis fases.

El barómetro muestra la existencia de dos "Pain": crecer y consolidar, y a su vez, se puede observar un GAP entre la importancia (línea azul) y la emoción (línea naranja), hecho que la directora explicó afirmando que, "El empleado es el cliente más exigente ya que no compra un producto, está su vida profesional en la empresa, y de ahí que sea normal que exista un GAP incluso mayor que en el caso del cliente".



Otro de los resultados extraídos del informe muestra la caída y el deterioro de la relación entre la empresa y el empleado a lo largo del ciclo de vida profesional, y es que en muchas ocasiones se pone mucho esfuerzo en los candidatos, en la fase de "entrar", y si después, en el resto de fases, dicho esfuerzo decae, la percepción del empleado sobre la empresa también lo hace.

Analizando los TouchPoints, el barómetro muestra la existencia de dos "Gain": Equipo Relaciones y Situación Personal; y ocho "Pain": Desarrollo, Learning on the Job, Promoción, Condiciones, Reconocimiento, Retribución, Organización y Gestión de Conflictos".

Employee Experience

Revisando los resultados sobre las interacciones menos importantes para el empleado y dónde se sienten peor, el informe arroja que la fase de “salida” es un momento de altísima vulnerabilidad y caída de la emoción. “Sería una rápida y adecuada acción el tratar de mejorar las salidas, pues al final es lo último que el empleado recuerda de la empresa y va hablando sobre ello con sus conocidos. Hay que tratar de remontar en esta parte, pues puede que hayan tenido una experiencia bastante digna trabajando en la empresa, pero ésta se puede estropear por una mala salida”.

Desde el punto de vista de las interacciones, los “Pain” cuya importancia es más alta y hay un mayor GAP con la emoción son: retribución, promoción, conflictos, organización y reconocimiento.

En cuanto a **indicadores**, los utilizados para el estudio han sido:

- **NPS** llevado al empleado, es decir, el eNPS.
- **HR Effort**, es decir, cómo valora el empleado el esfuerzo que hace la compañía para que tenga una buena experiencia trabajando.
- **Sentimiento**, es decir, el sentimiento global actual del empleado con la empresa.

Los resultados agregados del barómetro muestran que existe un 40% de promotores frente a un 22% de detractores, es decir, un eNPS de 18 que, según la distribución de la muestra, es aceptable, y con un HR Effort de 6,3 sobre 10, para el cual hay margen de mejora.

Respecto a las emociones, el informe arroja que un 64% son positivas, destacando las emociones “comprometido” y “satisfecho”. De entre las emociones negativas destacan “decepcionado”, “frustrado” y “estresado”.

¿Recomendarías tu empresa como para trabajar a familiares o amigos?



eNPS = % Promotores – % Detractores



(eNPS 18): un buen valor al que le sientan bien los años, la responsabilidad y el tamaño



A medio camino entre el “Progreso Adecuadamente” y el “Necesita Mejorar”

Distribución del Sentimiento



Los sentimientos positivos (64%) también tienen matices: activos y pasivos

Employee Experience

Para la elaboración de este barómetro también se tuvo en cuenta la medición de los *verbatim*, para los cuales, se preguntó al empleado por las experiencias “flop” (peores experiencias) y “wow” (mejores experiencias) así como por propuestas de mejora.

Los resultados muestran que lo que más influye en las experiencias “Flop” son los problemas con compañeros, jefes y responsables, los despidos, el trato, problemas con clientes, la falta de reconocimiento y la presión en el trabajo. Respecto a las experiencias “Wow”, lo que más influye son a su vez, la buena relación con los compañeros y el ambiente, el trato, el desarrollo, el reconocimiento o gestiones con clientes. Y ya como propuestas de mejora, el barómetro indica la conciliación, la formación, la comunicación, el desarrollo, los objetivos y el cambio.

Tras comunicar estos resultados, Méndez pasó a indicar dos de los insights más relevantes que se han obtenido con la elaboración del barómetro en relación a los segmentos:

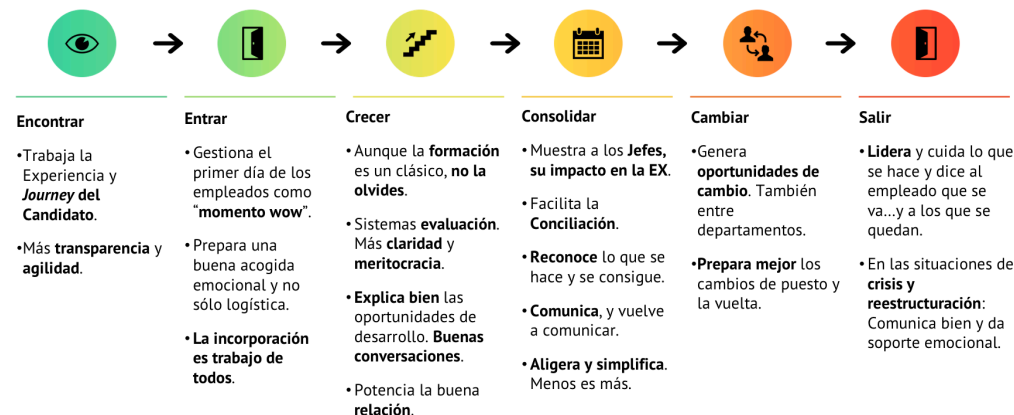
- *“El perfil de promotor se corresponde a los hombres, mayores de 55 años, con más de 20 años de antigüedad, en posiciones de dirección y que nos dicen que valoran el desarrollo alcanzado y la confianza de la empresa depositada en ellos. Por el contrario, el perfil de detractor en este estudio corresponde a mujeres, de entre 20 y 35 años, con una antigüedad inferior a los 11 años, que trabajan en departamentos técnicos y que nos dicen que se sienten frustradas al no ver reconocido su trabajo, no reciclarse, y estar estacandas en el mismo puesto de trabajo sin que sus jefes hagan nada”.*



Employee Experience

Antes de terminar, Elena compartió con el público asistente al Viernes DEC, los detalles a tener en cuenta en cada una de las **6 fases** como propuestas de mejora:

- “Hay que tener cuidado con la experiencia de candidato, ya que genera unas experiencias que van a influir a lo largo de toda nuestra experiencia como empleado. Hay que dar más claridad y transparencia”.
- “Para que la entrada represente una buena experiencia hay que tratar de gestionar bien la parte social y relacional, no se trata de un manual o una introducción del jefe, también hay que involucrar a sus compañeros y aquellos con los que va a trabajar para que tenga una buena acogida.
- “A la gente le preocupa su formación, su desarrollo y un buen feedback en su puesto de trabajo, que le permita aprender y crecer”.
- “En la fase de consolidar: En el día a día, facilitar la conciliación, es una gran demanda en general, muestra a los jefes, su impacto en la EX. Reconoce lo que se hace y se consigue. Aligera y simplifica. Menos, es más.
- “En la fase de cambiar, aunque no sea fácil, hay que ofrecer nuevas oportunidades como proyectos o nuevos departamentos”.
- “En la salida hay que ser capaces de liderar las comunicaciones, si no se habla la empresa, habla la rumorología”.



La directora de Enevolución terminó su ponencia haciendo alusión a lo expuesto al comienzo de la misma, “en la música como en la vida, uno tiene que seguir tocando con las cuerdas que le quedan, y con esto queremos rendir un pequeño homenaje a los muchos departamentos de personas que no tocan con cuatro cuerdas o que no pueden ‘cambiar de violín’ pero que hemos visto que han obtenido buenos datos de recomendación con eNPS aceptables”.

Employee Experience

Securitas Direct - Álvaro Vázquez.

Agradeciendo primero a la Asociación por la invitación como ponente; **Álvaro Vázquez**, Director de Gestión de Personas para la región de Iberia & Latam de Securitas Direct, comenzó poniendo en situación al público asistente, indiciando que Securitas Direct es la compañía referente en protección y seguridad de personas apoyada en la mejor tecnología, y que cuenta en España con 6.300 empleados, lo que ha supuesto un aumento del 50% en apenas dos años.

A continuación, Vázquez hacía referencia al proceso de cambio que está viviendo la organización en cuanto a la gestión de las experiencias de sus profesionales. *“Estamos en un momento de reto apasionante, y que, en nuestro caso, coincide con una etapa de fuerte crecimiento”*, comentó el ponente. Un proceso de cambio que les hizo plantearse si, como compañía, tenían el modelo que necesitaban tener para enfrentarse a los retos surgidos a raíz de estos nuevos cambios.



**It's the end
of the work
as we know it**

Employee Experience

“Hicimos una reflexión previa a partir de la cual tomamos la decisión de transformar la función de Recursos Humanos”, explicó. Y, para ello, tuvieron muy en cuenta dos aspectos:

- *Evolucionar siguiendo siempre el modelo de negocio de la compañía. “Es fundamental que el área de Personas entienda a qué se dedica la organización y cuáles son las palancas que hacen que la compañía funcione”, afirmó Álvaro.*
- *Tener en cuenta el ciclo de vida del empleado.*

Y con la unión de estos dos elementos, en Securitas Direct llegaron a lo que hoy en día es el actual departamento de Gestión de Personas. *‘Aquí no tenemos un departamento de selección o de formación al uso, sino departamentos que tienen una misión y un propósito’,* añadió el ponente.



Employee Experience

De esta forma, se ha organizado el área teniendo en cuenta el ciclo de vida del empleado y el modelo de negocio de Securitas Direct, incluyendo sus áreas más puras de negocio, como son Marketing Captación, Marketing Cliente, Operaciones, Fidelización/ Upselling, etc.

De esta forma, la estructura ha quedado de la siguiente manera, con los siguientes departamentos:

- **GET:** Es el responsable de llevar el talento a la compañía. *"Ahí hablamos del Employer Branding, de procesos de selección",* explicó Vázquez. Sería su **departamento de Marketing Captación**.
- **GROW:** Es el equipo responsable de conseguir que el talento crezca con la compañía y que no se vaya. *"Sería como un departamento de Marketing Cliente, tienen que entender y saber lo que está pasando dentro de la organización",* aclaró.
- **KEEP:** sería como su **Departamento de Operaciones**. Es el encargado de tratar día a día con los clientes internos. *"Nos preocupa todo lo que le pasa a los clientes y colaboradores con nosotros, hay que asegurarse de que sean buenas experiencias".*
- **PEOPLE ANALYTICS:** Es el responsable de trabajar y utilizar los datos para tomar mejores decisiones sobre las personas. A lo que el ponente quiso añadir que *"esto no va de datos o personas, va de la combinación de los dos".*
- **DEPARTAMENTO DE EXPERIENCIA DE EMPLEADO:** Ubicado en el centro de todo. Algo que Álvaro quiso explicar indicando que, *"no está ahí por casualidad, sino porque queremos que esté en el centro de todas nuestras decisiones, ya que somos un departamento de personas. Esto se trata de un tema de coherencia, y lo que menos perdonan las personas es que no seas coherente con lo que dices y haces. No podemos llamarnos departamento de personas y no tener el departamento de Experiencia de Empleado en el centro".*



Employee Experience

Fue esta la base sobre la que desde Securitas Direct rediseñaron el departamento Gestión de Personas, siempre con una capa analítica detrás, a partir de la cual poder tomar decisiones basadas en hechos y en números, y no en opiniones.

La forma de medir en la compañía de seguridad es a través del ICS (Índice de Compromiso Sostenible), que consiste en una encuesta realizada de manera anual, con más de 80 ítems y que consigue un 96% de participación, una cifra espectacularmente alta teniendo en cuenta que es voluntaria. *"Esta encuesta nos la tomamos muy en serio, la destripamos hasta el final intentando entender todas y cada una de las sugerencias que nos hacen llegar nuestros empleados, y para ello, segmentamos con el objetivo de entender a los distintos colectivos con distintas necesidades"*, comentó el ponente.

Dentro de esta encuesta de compromiso, en Securitas Direct también miden el ITS (Intention To Stay) para lo que preguntan al empleado si quiere quedarse o marcharse de la compañía. Y además del ITS, también se mide el eNPS.

Álvaro Vázquez quiso hacer referencia a la importancia de la medición para Securitas Direct, expresando que, *"medimos constantemente. Sabemos que es importante la experiencia del empleado y la trabajamos sobre tres factores clave: la cultura, el espacio de trabajo y la tecnología"*.

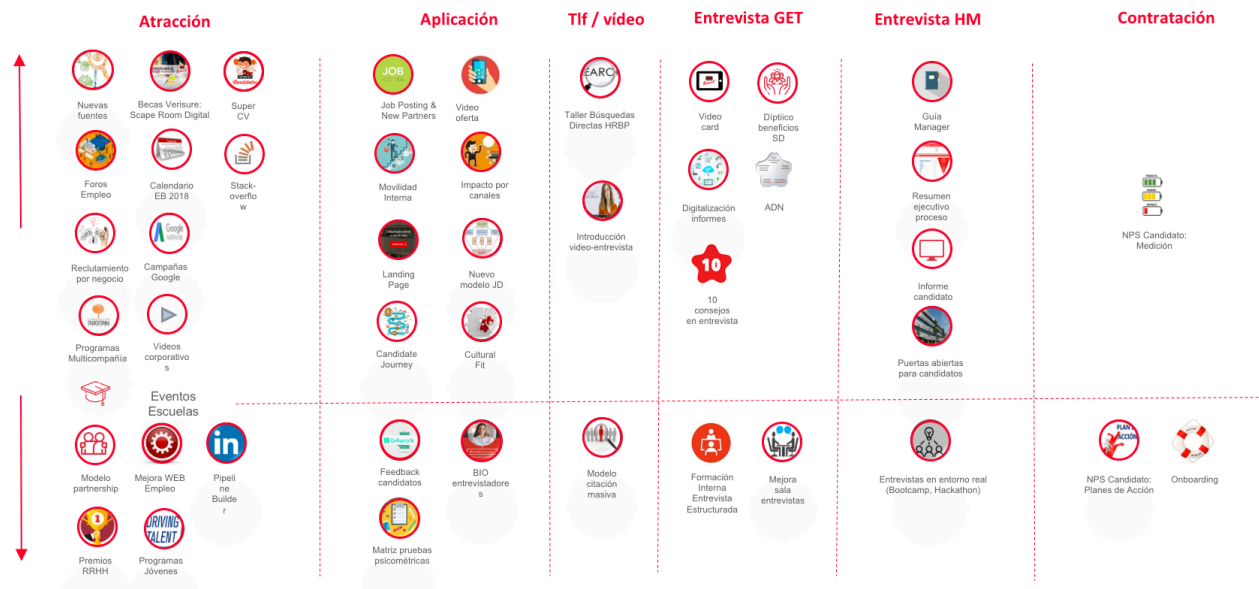


Employee Experience

Además de estos tres factores, Vázquez se refirió a un cuarto elemento, no clave, sino principal e imprescindible como es el **mánager**.

Pasando ya a hablar de la misión del departamento de Experiencia de Empleado, Álvaro Vázquez la resumió como, “*el responsable de pensar en el impacto que tienen en el empleado todas y cada una de las decisiones tomadas desde cualquier departamento*”.

Otra de las actividades que comentó, fue la creación de su propio “Employee Engagement Loop”. Cuando analizaron todo el ciclo de vida del empleado, se dieron cuenta de que lo que primero que tenían que trabajar era la experiencia de candidato, para lo cual, dividieron el **Candidate Journey en 6 fases**. En cada una de estas fases fueron midiendo, a partir de diversas iniciativas, los distintos momentos por los que pasa la persona:



“Gracias a analizar el ciclo de vida del candidato, los puntos de dolor, los momentos que eran para él importantes y qué estaba pasando, nos dimos cuenta de lo mucho que teníamos por hacer”, afirmó Vázquez.

Employee Experience

Uno de los aspectos que desde Securitas Direct tuvieron en cuenta a la hora de la medición fue, no solo centrarse en el eNPS de los candidatos seleccionados, sino que también llevaron a cabo encuestas de satisfacción a aquellos candidatos descartados, de los cuales, un 10% contestó:

“Una cifra bastante alta teniendo en cuenta que estamos pidiéndole opinión para ayudarnos a buscar un nuevo candidato en lugar de seleccionarlo a él”.

Estas encuestas, están sirviendo y permitiendo a Securitas Direct mejorar el 80% de los procesos.

Al igual que comentarían el resto de ponentes de la jornada, Álvaro Vázquez mostró su acuerdo con la necesidad de coherencia a lo largo del recorrido del empleado en la compañía. *“Si estoy generando una experiencia de candidato potente, luego tenemos que generar una experiencia de empleado potente”.* Por esta misma razón, desde Securitas Direct están desarrollando actualmente el proyecto *“Offboarding”* en el que no solo se cuida y se pone el foco en la persona que se va/sale de la empresa, sino también en el propio manager que tiene que gestionar esa salida.

“Esto es así porque nos encontramos con que el manager estaba perdido, y vivía varios puntos de dolor. Nos decía, para mí también está siendo duro, no sé cómo contárselo o acompañarle a la salida”, indicó Álvaro.

Otro de los aspectos en el que se centraron dentro del viaje del empleado, y a raíz de escucharle, fue en el desarrollo de carrera, trabajando para ello la movilidad interna.



Employee Experience

Y tras esto, el director de gestión de Personas de Securitas Direct pasó a explicar su “eDay”, una iniciativa de Experiencia de Empleado que han llevado a cabo en la compañía y que consiste en un día en el que se pone el foco en el empleado. *“En este día, todo el departamento de personas montamos y creamos stands donde les contamos todo lo que hacemos para ellos, de forma lúdica y a través de la gamificación. Aderezado, todo ello, con foods trucks. Aquí es donde nos damos cuenta de que realmente no conocen todo aquello que la empresa les ofrece como empleados”,* indicó.

Ya para terminar, Álvaro enunció dos conclusiones obtenidas de todo el ejercicio:

- *“Hemos aprendido del negocio, es decir, nos hemos traído el negocio a Recursos Humanos para que nos ayuden a resolver los problemas”.*
- *“Nos hemos dado cuenta de que lo que más importa, además del responsable, es el propósito, entender a qué te dedicas. Algo que para nosotros ha sido un factor diferenciador”.*

El ponente terminó afirmando que, *“hemos descubierto que lo más potente que tenemos como compañía es lo que hacemos, y tenemos la suerte de ser una compañía que protege a sus clientes, a quienes hemos puesto, junto a nuestros empleados, en el centro de la misión”.*



Employee Experience

ASISA - Sara Amores.

Y para inspirarnos en este Viernes DEC sobre Employee Experience estaba **Sara Amores**, Jefe de Gestión de Clientes en ASISA, quien presentó a los asistentes la iniciativa con la que obtuvieron el **Premio DEC 2018** en la categoría de **"Mejor Implicación de Empleados"**.

Antes de comenzar, Amores quiso poner en situación a los allí presentes sobre ASISA. *"Somos una compañía de seguros de salud que lleva muchísimos años en el mercado. Las personas que trabajan aquí llevan muchos años haciendo las cosas de una determinada manera; pero estas formas evolucionan, el mercado evoluciona y nos encontramos con una situación nueva"*.

El departamento de Experiencia de Cliente existe en ASISA desde hace 8 años, sin embargo, desde la compañía detectaron que había que dar un paso más hacia delante. *"Lo que queríamos hacer era ver cuál era el foco o la guía que nos iba a llevar desde el 2016 en adelante y para ello trabajamos en los valores del cliente"* explicó Sara.

Y con el objetivo de detectar estos valores necesarios a tener de cara al cliente, se llevaron a cabo tanto estudios cuantitativos como cualitativos, así como trabajos conjuntos con todos los niveles de la organización.

Los valores obtenidos fueron:

- Sencillez
- Compromiso
- Profesionalidad



Employee Experience

"A partir de aquí nos centramos en estos valores que eran los que nos iban a guiar en nuestro plan de trabajo", comentó la experta en gestión de clientes.

"Y este fue el programa con el que queríamos construir un futuro juntos, junto a nuestros empleados. Empleados que llevan mucho tiempo con nosotros y tienen mucho conocimiento", añadió.

Una vez detectados y co-creados estos valores, el siguiente paso por parte de ASISA era comunicarlos con el fin de que todo el mundo los conociera. Y es que no se puede tratar de transmitir un valor al cliente si el propio empleado no lo vive en su día a día. Algo a lo que Amores quiso añadir que, *"si yo quiero que el cliente viva ciertos valores, no solo los tengo que vivir yo en mi día a día como trabajador, sino que también tengo que hacer que el empleado vea y sienta lo que están viviendo los clientes"*.

Un punto positivo a la hora de la comunicación de los valores por parte de ASISA, fue que la campaña de comunicación la inició el propio Consejero Delegado, quien a través de un vídeo propuso a la organización que participaran en esta iniciativa.



Employee Experience

Los **objetivos del programa** eran:

- **Conocer los valores:** Con el objetivo de que los valores no quedasen simplemente plasmados en una presentación y bajasen al día a día, desde ASISA buscaron 6 embajadores, dos por cada valor, de los cuales uno de ellos era un mando intermedio o alto de la compañía y otro era uno de los ganadores de un programa anterior llevado a cabo en ASISA para darle continuidad y como reconocimiento del valor representado. Para ello se grabaron 3 vídeos, en cada uno de ellos estaban los dos embajadores del valor que nos contaban de primera mano el significado que tenía para ellos el valor que abanderaban y cómo lo vivían en el día a día.
- **Involucrar a todos los empleados desde el principio:** Lo que se hizo fue reconocer el esfuerzo actual y pasado, para lo cual, se grabaron vídeos protagonizados por los trabajadores de más antigüedad en los que contaban aquellos cambios que se han ido produciendo en la compañía y que les han permitido avanzar en la relación con los clientes, llevándoles a convertirse en lo que son actualmente.
- **Construir un futuro juntos:** Con el objetivo de que todos los empleados participaran, se inició un concurso de ideas que se pudiesen desarrollar en ASISA. Las mejores ideas serían seleccionadas por los propios empleados. Como resultado, se obtuvieron 15 ideas que posteriormente pasaron a un comité formado por la dirección y dos personas externas de nivel alto y vinculadas a ASISA que seleccionarían las 5 de ellas con el compromiso de implementarlas en la compañía a lo largo de los siguientes 3 años.



Employee Experience

- La siguiente fase consistió en llevar estos valores al día a día.

“Nuestro personal tiene muchísimo conocimiento, pero hasta ahora estaba en sus cabezas, y había que trasladarlo a una herramienta común para todos, que nos permitiera homogeneizarlo”, expresó la responsable de Gestión de Clientes de ASISA.

Esta herramienta a la que Amores hacía referencia es **“Pegaso”**, un gestor de contenidos en el que se resume toda la comunicación de clientes necesaria y además incorpora un canal médico en el que aquellas personas de manera directa pueden preguntar dudas que surjan en el día a día con el cliente a la Dirección Médica. Las respuestas permanecen para que cualquiera las pueda consultar y de esta manera ser más eficientes y homogéneas en nuestras contestaciones.

Otra de las iniciativas que ASISA llevó a cabo fue la creación de un **“Pack de atención”** orientado a aquellas personas que trabajan reteniendo y fidelizando, que ya conocen perfectamente los procedimientos, para que empiecen a conseguir nuevos clientes. En este pack se incluye un manual de formación, una tarjeta identificativa y una revista de apoyo comercial que les ayuda en todo el proceso de venta.

La siguiente fase era vivir los valores en primera persona. Para ello se llevaron a cabo **tres proyectos**: Chat médico de ASISA, asistencia médica on line de medicina general como especialistas que te permite hacer consultas en cualquier momento con una respuesta inmediata. Café con ASISA, una manera práctica y sencilla de realizar Focus Group de manera autogestionada en las delegaciones y que puedan tener de primera mano la voz del cliente. Y talleres experienciales con el objetivo de escuchar al cliente de una forma diferente a la que están habituados.



Ya para terminar su ponencia, Amores indicó que la última de las fases consistía en tener al empleado siempre informado, con el objetivo de que todo el trabajo realizado tuviese una continuidad.

“Para que los empleados pudiesen ver la evolución de la compañía en nuestra orientación al cliente y los resultados de nuestras acciones, difundimos mensajes y métricas de cliente a través de:

- **La Voz del Cliente:** Indicadores clave, storytelling de clientes y apartado de felicitaciones a empleados.
- **Cuadro de mando:** Representando los KPIs que se marcan en los objetivos”.

Employee Experience

IZO - Elisa López.

Y la encargada de poner la guinda al Viernes DEC sería **Elisa López**, Project Manager Customer & Employee Experience en IZO, quien no dudó en expresar su alegría por poder representar a IZO, patrocinador de la jornada, para hablar sobre un tema tan crucial para ellos dentro del marco de la Consultoría de Experiencias como es la Experiencia de Empleado.

Elisa comenzó expresando que a lo largo de su ponencia iba a tratar de responder junto con los asistentes a tres preguntas: ¿qué?, ¿cómo? y ¿por qué estamos hablando de Experiencia de Empleado?

- **QUÉ ES EXPERIENCIA DE EMPLEADO:**

Elisa indicó para comenzar que es necesario entender la diferencia entre lo que es y no es Experiencia de Empleado. Al mismo tiempo añadió que, *“desde el punto de vista que tenemos en IZO, consideramos que gestionar la Experiencia de Empleado va mucho más allá de la gestión tradicional de las políticas de RRHH o tratar de mejorar los resultados de encuestas de clima laboral que se hacen en las empresas”*.

Y es que si cuando hablamos de medición de Experiencia de Cliente utilizamos NPS para medir aquellos momentos clave con el cliente, cuando hablamos de Experiencia de Empleado deberíamos tener también esa métrica transaccional más que presente con los propios empleados.

Para IZO, la Experiencia de Empleado es la suma de todas las interacciones que un empleado tiene antes, durante y después de su vinculación profesional con una empresa. *“En IZO no nos gusta hablar de empleados, nos gusta hablar de gestión de personas. Gestionamos de manera estratégica, planificada y detallada las emociones que tienen los empleados a lo largo de toda la relación con su compañía”*, remarcó la ponente.



Employee Experience

- **POR QUÉ EXPERIENCIA DE EMPLEADO Y POR QUÉ AHORA:**

Para dar respuesta a esta pregunta, la Project Manager de IZO echó la vista hasta a principios del siglo XX, fecha en la que lo único e imprescindible que se buscaba en un trabajador era su propia utilidad, su mano de obra. Más tarde, a finales de los 60 la cosa empezó a cambiar y ya no sólo se buscaba la utilidad, sino que también se le exigía que lo hiciese mejor y más rápido. *"Ya estábamos buscando la productividad del empleado"*, comentó López.

Pero no sería hasta 1990 cuando nos dimos cuenta de que la felicidad y el bienestar social del empleado eran importantes porque iba a tener un impacto relevante en su vinculación con la empresa, y con ello, en sus resultados. *"Aquí fue cuando surgió el término compromiso y engagement"*, añadió.

El punto de inflexión lo encontramos en 2015, momento en que las empresas empiezan a plantearse que no quieren ofrecer a los empleados un lugar donde necesiten trabajar por miedo a no encontrar un trabajo mejor o a quedarse en el paro, sino un lugar donde realmente quieran estar. *"Y es aquí cuando hablamos de la era experiencial del colaborador que estamos viviendo hoy"*, terminó diciendo la ponente.



En ese preciso momento, los niveles de engagement descendieron a nivel global, tanto a nivel jerárquico como por departamentos, y es por eso que se identifica 2015 como punto de inflexión en la Experiencia de Empleado.

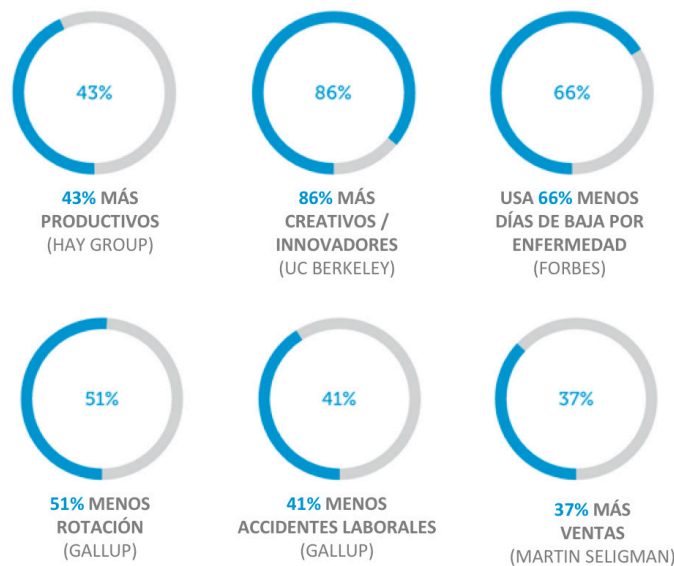
"Pero lo grave viene al final, cuando observamos que Customer Service, es el departamento de las empresas que tiene menores niveles de engagement. ¿Y luego esperamos que empleados altamente desmotivados ofrezcan experiencias extraordinarias a los clientes cuando tienen contacto directo con ellos?", indicó Elisa López, añadiendo que, *"no podemos pagar a alguien por una sonrisa sincera"*, y que por tanto, el problema es evidente.

Employee Experience

En 2017, en IZO llevaron a cabo su propio estudio de tendencias en Recursos Humanos con el que obtuvieron una serie de conclusiones, destacando tres:

1. Solo el 13% de las personas que trabajan en compañías a nivel mundial se muestran altamente comprometidos. *"Desde luego que la Experiencia del Empleado influye directamente en los resultados de negocio. Ahora hay que correlacionarlo dentro de nuestra compañía más allá de indicadores genéricos que podamos tener a nuestra disposición",* afirmó López.
2. El 41% de los empleados sienten que tienen poco o ningún impacto dentro de la compañía. Y 6 de cada 10 empleados elegirían trabajar y continuar en una empresa si se sintiesen parte de ese propósito.
3. Solo el 54% de los empleados recomendaría la empresa en la que trabaja a un amigo o a un familiar. Sobre esto, López quiso dejar claro que no podemos esperar de los clientes algo que ni los propios empleados recomiendan. *"Esto surge porque no se está trabajando correctamente la gestión de la experiencia de empleado".*

A continuación, la Project Manager pasó a enunciar algunas métricas obtenidas del trabajo de los empleados con este estudio que reflejan el **impacto del Employee Experience en el negocio**:



Fuente: Delivering Happiness

Employee Experience

“Espero que hasta aquí todos tengamos claro qué es la Experiencia de Empleado y por qué hoy debemos trabajar en ello”, indicó López.

Ahora bien, puede que todos tengamos claro en este punto que debería ser una prioridad trabajar en comprender y tratar de mejorar la Experiencia de Empleado, pero ¿sabemos realmente cómo hay que hacerlo? ¿Qué metodología podemos emplear para abordarlo?

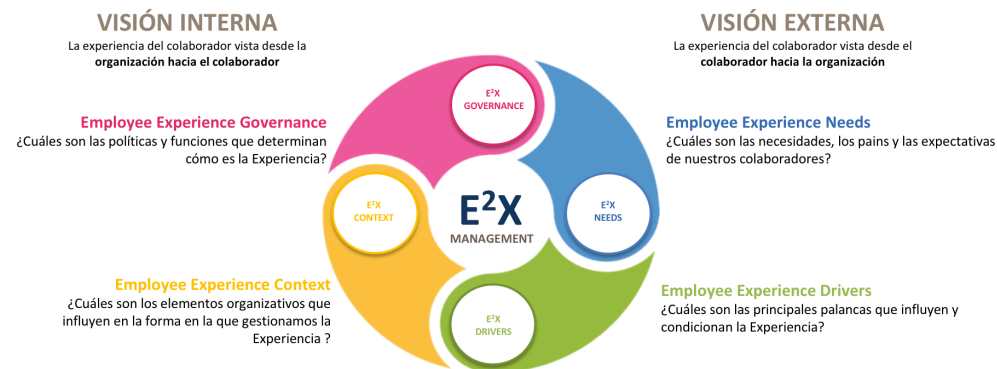
• CÓMO TRABAJAR LA EXPERIENCIA DE EMPLEADO:

Para dar respuesta a la cuestión metodológica, desde IZO se plantearon el desarrollo de un nuevo marco teórico que abordase la Experiencia de Empleado.

“En concreto lo que hicimos fue crear un Framework que nace de la fusión de 2 elementos: nuestra experiencia en Customer Experience y todos los marcos teóricos que existían previamente en el área de RRHH”, comentó la ponente.

Este framework de Experiencia de Empleado consta de dos piezas:

- **Visión interna:** Todo lo que los departamentos de RR.HH. internamente entregan al colaborador, al empleado.
- **Visión externa:** Todo lo que los empleados están viviendo dentro de la organización a lo largo de los distintos momentos que viven durante su relación con ésta.



Employee Experience

Lo verdaderamente interesante de contemplar estas dos visiones es la brecha que se observa entre ellas, y que sirve para hacernos ver cómo podemos acercar cada vez más lo que los departamentos de Recursos Humanos hacen y lo que los empleados sienten, a lo que López hizo referencia mencionando que, *“todo esto nos va a permitir identificar cuáles son las palancas que permiten conectar todas las piezas para que el puzzle encaje, de forma que podamos diseñar si no la Experiencia de Empleado ideal, al menos una Experiencia de Empleado que tenga retorno, en su propio estado emocional y con ello, en los clientes y en los resultados de la compañía”*.

Además del marco teórico, en IZO también desarrollaron y definieron una hoja de ruta que constaba de distintas actividades agrupadas en tres fases:

- Medición de las emociones y los momentos vitales que vive el empleado dentro de la compañía desde una óptica cualitativa.
- Co-creación de la experiencia con los propios empleados.
- Transformación cultural e implantación de las acciones diseñadas para generar la nueva experiencia.



Employee Experience

Y una vez disponían ya de marco teórico y una hoja de ruta, había que hacer uso de dos herramientas fundamentales en términos de Experiencia de Empleado:

- **Employee Journey Map:** una herramienta que permite tener una representación gráfica de lo que vive y siente el cliente a lo largo de todas las interacciones que vive con su compañía. En este sentido, la ponente quiso advertir que para elaborar un Employee Journey, no vale con la información que podemos obtener de las encuestas de clima laboral, sino que debe apoyarse en el desarrollo de metodología cualitativa mediante focus groups, entrevistas y dinámicas de grupo. Al final, dado que estamos hablando de personas, Elisa remarcó la importancia de utilizar técnicas basadas en el *“piel con piel, ya que a fin de cuentas de lo que estamos hablando es de mejorar la calidad del día de día en las organizaciones de las personas que trabajan allí”*. De entre todos los proyectos de Experiencia de Empleado abordados mediante el Employee Journey Map, López destacó que algunos de los principales problemas recurrentes que se identifican en las empresas que analizan son la comunicación interna y la falta de feedback estructurado y reconcomiendo formal.
- **Arquetipos de empleados:** *“Cuando hablamos de clientes los solemos segmentar por sexo, renta o niveles de ingresos entre otros factores... ¿Y cuando hablamos de empleados?, ¿cómo los segmentamos?, ¿por el departamento al que pertenecen, el expertise o el nivel de antigüedad?”,* así comenzó la Project Manager de IZO para continuar argumentando que, *“cuando hablamos de arquetipos de empleados, lo que deberíamos hacer es agrupar en base a variables de segmentación emocional tales como motivaciones, frustraciones, expectativas o emociones que se generan en las distintas interacciones”*. En este sentido, López puntualizó que quizás, *“tendríamos que dejar de hablar del vendedor de la zona 3 que tiene 300 clientes en su cartera y le quedan 5 puntos para llegar al objetivo, para empezar a hablar de Javier, que es una persona muy comprometida, que trabaja y estudia a la vez, y que luego intenta hacer todo lo posible para aportar la mejor versión de si mismo en el trabajo”*.

Antes de terminar su ponencia, López hizo referencia a la famosa frase de Peter Drucker, *“La cultura se desayuna a la estrategia”*, con la que explicó que la estrategia de una compañía se puede cambiar fácilmente, pero, sin embargo, cambiar la cultura y el modo de hacer de los empleados es un reto mucho más complicado. En esta línea, Elisa remarcó que, *“desde IZO pensamos que la forma en la que se debería de hacer la transformación cultural se debería hacer a base de lluvia fina, es decir, a partir de pequeñas acciones, de gente operativa, de distintos departamentos dinamizadores, y no desde Recursos Humanos”*.

Para concluir su ponencia, Elisa no quiso perder la oportunidad de citar a Richard Branson, quién dijo que, *“los clientes no son lo primero, lo primero son los empleados. Si cuidas de tus empleados, ellos cuidarán de tus clientes”*, al mismo tiempo que lanzó un reto de futuro a los asistentes:

“Si los clientes son personas y los empleados son personas; si las metodologías que usamos para organizar a los clientes son similares a las usadas para los empleados, ¿no sería posible quizás llevar a cabo una reestructuración organizacional para crear un departamento global de People Experience o Experiencia de Personas que gestionará de manera conjunta y sinérgica la Experiencia de Cliente y de Empleado?”.

Employee Experience

Nuestros Ponentes.

DAVID BARROETA:

Licenciado en Sociología. MBA por el IE Business School.

Director de Personas en Opticalia. Anteriormente, Director de Recursos Humanos en Sun Planet y Cortefield.

Además, profesor asociado del IE Business School y colaborador habitual de otras Escuelas de Negocio (La Salle, EOI, FBS).

Miembro del Advisory Board de DEC.

ELENA MÉNDEZ:

Directora de la red Enevolución y Profesora asociada del IE Business School.

Dirige y desarrolla proyectos para ofrecer a las empresas nuevas miradas y soluciones en la gestión y desarrollo de las personas; incorpora enfoques Human Centered Design y Employee Experience.

Ingeniera en Informática (U. Politécnica Madrid), MBA (IE Business Strategy) y Business Strategy Specialist (MIT).

ÁLVARO VÁZQUEZ:

Director de Gestión de Personas de Securitas Direct Iberia & Latam; además de Consejero asesor de la multinacional textil Kiabi y profesor en el IE Business School.

Licenciado en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad Autónoma de Madrid y Executive Education por la Universidad de Yale.

SARA AMORES:

Jefe de Gestión de Clientes en Asisa.

Participó en la creación de la Asociación DEC; ha liderado desde el inicio la certificación profesional de DEC y coordinado el proyecto Certificate cuyo principal hito fue la publicación del libro "La Experiencia del Cliente Rentable".

ELISA LÓPEZ:

Doctora en User Emotional Experience, Máster en Marketing y Licenciada en ADE e ITM. Actualmente, compagina su trayectoria profesional como Responsable de Proyectos de Customer & Employee Experience en IZO The Experience Design Company con, la docencia, impartiendo clases de Customer Experience Management, Marketing Experiencial, Neuromarketing y Marketing Sensorial en diversas universidades, empresas y escuelas de negocio tales como UCM, ESIC y UAM.

Moderado por:

David Barroeta. Director de Personas de Opticalia.

Con la contribución de:

Elena Méndez. Directora de Enevolución y profesora asociada del IE.

Álvaro Vázquez. HR Director Iberia & Latam de Securitas Direct.

Sara Amores. Jefe de Gestión de Clientes de Asisa.

Elisa López. Project Manager Customer & Employee Experience de IZO.

SOBRE DEC

Primera asociación sin ánimo de lucro que promueve, en países de habla hispana, el desarrollo e implementación de las mejores prácticas y la búsqueda de la excelencia en la Experiencia de Cliente para empresas y profesionales. Con una visión internacional y actual, formación especializada, y tutorías con expertos, DEC ofrece a empresas, instituciones y emprendedores las herramientas necesarias para hacer de la Experiencia de Cliente la base del crecimiento sostenible, basado en:

Visibilidad & Posicionamiento
Excelencia
Reconocimiento
Resultados

Un punto de encuentro participativo, innovador, abierto, y plural para desarrollar esas mejores prácticas que llegan, en última instancia, a las personas.

Toda la información sobre la Asociación para la Experiencia de Cliente en:

<http://www.asociaciondec.org>

Patrocinador:



Colaborador:



Obra Social
Fundación "la Caixa"

Desde la Asociación DEC queremos agradecer la participación de todos los socios que asistieron al Viernes DEC sobre Employee Experience y a Obra Social "La Caixa" por su colaboración.

DEC