

Insight

La madurez de la Experiencia de Empleado en España

Claves para avanzar en la Experiencia de Empleado

Talento y Cultura

Edición I - 2024



01

Presentación

PÁG. 4



02

Metodología

PÁG. 6

03

¿Qué es la Experiencia de Empleado?

PÁG. 10



04 Hallazgos del estudio

PÁG. 12

Buenas prácticas **CaixaBank**

PÁG. 16

Buenas prácticas **Aegon**

PÁG. 21

Buenas prácticas **Mutual Médica**

PÁG. 27

Buenas prácticas **Mediolanum**

PÁG. 36

Buenas prácticas **Aigües de Barcelona**

PÁG. 38

Buenas prácticas **Amgen**

PÁG. 42

Buenas prácticas **Arriaga Asociados**

PÁG. 45



05 Recomendaciones finales

PÁG. 48

06 Agradecimientos

PÁG. 50



01

Presentación



Rocío Cervantes

Senior Manager
Talento y Cultura

La madurez de la Experiencia de Empleado en España

En los últimos años, el vertiginoso progreso de las tecnologías ha propiciado un acelerado cambio en la forma en que las empresas operan, impulsando una transformación digital y cultural que abarca prácticamente todos los sectores.

Según los resultados obtenidos en este estudio, el 69% de las empresas encuestadas afirma y apuesta por la importancia de la Experiencia de Empleado como palanca de cambio en su transformación cultural.

Por este motivo, desde Axis Corporate, consideramos relevante realizar un estudio que permita describir las tendencias actuales de Experiencia de Empleado en España. Su propósito principal es compartir las tendencias observadas en las empresas participantes del estudio, que abarcan prácticamente todos los sectores de nuestra economía.

Gracias a la colaboración activa de los expertos y las empresas involucradas, hemos logrado extraer conclusiones sumamente valiosas a partir de las conversaciones sostenidas y los aportes proporcionados por los profesionales y líderes en el ámbito de Recursos Humanos.

En este informe, se abordan diferentes hallazgos basados en los resultados obtenidos, que muestran cuestiones alrededor de la visión estratégica y el liderazgo de Experiencia de Empleado, sus principales tendencias y claves de su implementación, entre otras cuestiones.

Al examinar cada descubrimiento, se pueden identificar prácticas ejemplares, casos de éxito y recomendaciones que contribuyen al éxito en el proceso de implementación de la Experiencia de Empleado.

02

Metodología

Principales actividades en el desarrollo

El presente documento, elaborado por el equipo de Talento y Cultura de Axis Corporate, tiene un carácter divulgativo y contiene datos, opiniones y estimaciones referidas a la Experiencia de Empleado (EX) en España.

Para obtener una comprensión completa sobre las prácticas actuales de Experiencia de Empleado, el estudio se ha llevado a cabo en tres fases:

- En la primera fase, se realizó la recopilación de datos cuantitativos. Para ello, se diseñaron preguntas cerradas en una encuesta y ésta fue distribuida a través de diversos canales durante los meses de noviembre y diciembre de 2023, a profesionales del área de Recursos Humanos.
- En la segunda fase, en el mes de enero de 2024, se llevó a cabo la profundización en los datos cualitativos y, a través de entrevistas y sesiones participativas con profesionales involucrados en el desarrollo de la Experiencia de Empleado en su empresa, se enriqueció el estudio con testimonios y experiencias, proporcionando así una perspectiva más detallada y profunda de la EX en las organizaciones en la actualidad.

- Tras la recopilación y profundización, se llevó a cabo, por último, la fase de análisis de los resultados para identificar las tendencias, patrones y temas clave que se están planteando en la actualidad en el desarrollo del enfoque de Experiencia de Empleado en las empresas.

Este estudio recoge el resultado integrado de todos los pasos dados. Por tanto, ofrece una visión completa sobre la madurez de la Experiencia de Empleado en las empresas en España, así como recomendaciones y acciones específicas basadas en los hallazgos y la experiencia del equipo de Talento y Cultura, especialistas en consultoría e implementación de la Experiencia de Empleado en sus empresas cliente.

En relación al uso de un lenguaje inclusivo, es fundamental aclarar desde el inicio de este estudio que el término "Empleado" se utiliza de manera inclusiva para referirse a todas las personas trabajadoras, sin importar su género. Esta elección se basa en nuestro compromiso con la equidad y la diversidad, lo cual refuerza nuestra intención de adoptar un enfoque inclusivo en todo el estudio. Entendemos la importancia de utilizar un lenguaje que refleje la diversidad de quienes forman parte de la fuerza laboral, y esta consideración está presente en toda nuestra metodología y análisis.

Características de los participantes de la encuesta

En el estudio sobre la Experiencia de Empleado (EX), la colaboración de distintos profesionales ha sido esencial para obtener una visión representativa y enriquecedora. A continuación, se presenta la diversidad de los profesionales y empresas participantes (roles, niveles jerárquicos, sectores):

RESPONSABLE DE EXPERIENCIA DE EMPLEADO

DIRECCIÓN DE ORGANIZACIÓN Y EX

TALENT MANAGER

DIRECCIÓN CORPORATIVA DE LIDERAZGO Y CULTURA

DIRECCIÓN DE GESTIÓN DE LAS PERSONAS

HRBP

CORPORATE DIRECTOR OF HUMAN RESOURCES

VICE PRESIDENT TOTAL REWARDS

TALENT ATTRACTION AND MOBILITY EXPERT

RESPONSABLE DE PROCESOS

DIRECCIÓN DE ORGANIZACIÓN Y PERSONAS

GLOBAL TALENT & DEVELOPMENT MANAGER

GERENTE DE SELECCION Y DESARROLLO

ASISTENTE DE RRHH

PROFESOR UNIVERSITARIO

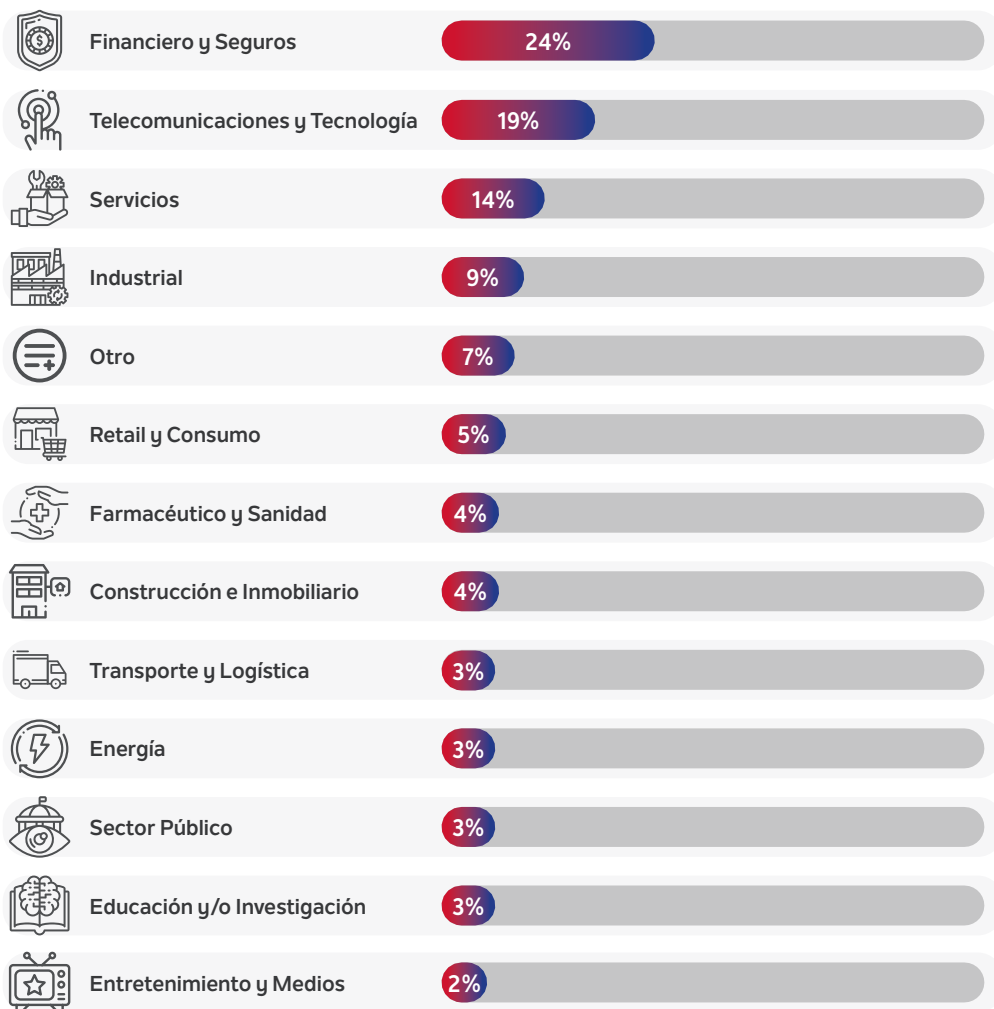
ESPECIALISTA EN DESARROLLO Y CULTURA

TEAM LEADER TALENT

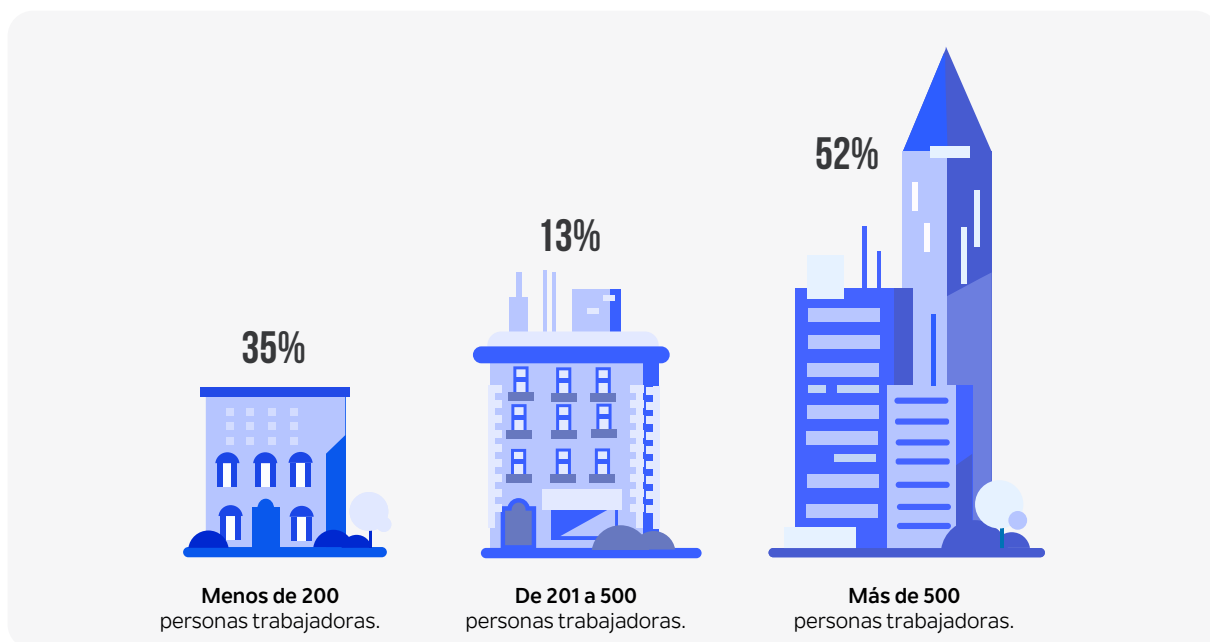
DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN Y SELECCIÓN

Metodología

Distribución de las empresas participantes, según el sector de procedencia:



Distribución de las empresas participantes, según el tamaño de la empresa:





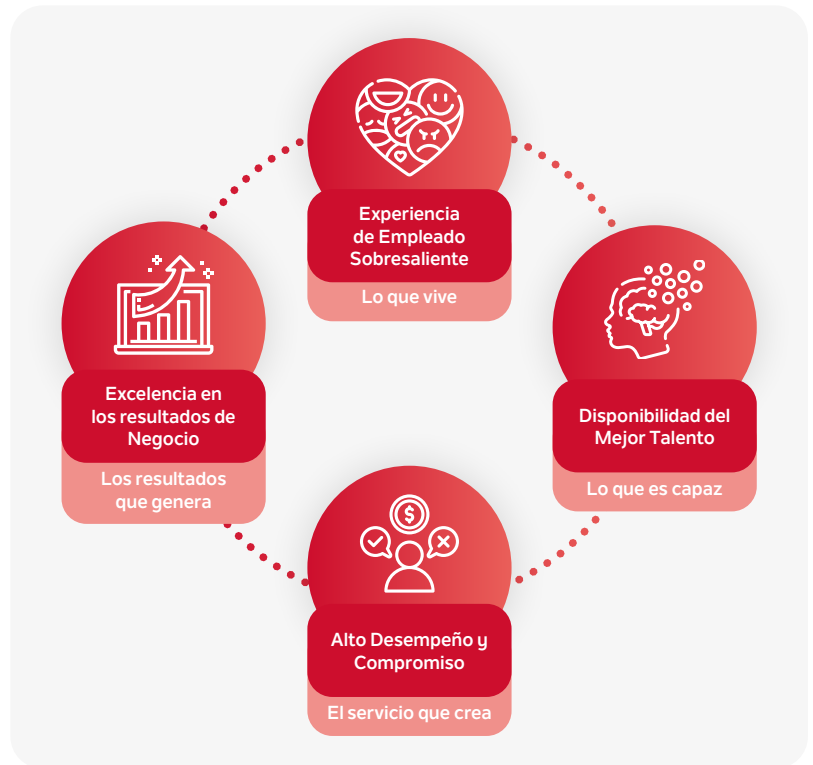
03

¿Qué es la Experiencia de Empleado?

¿Qué es la Experiencia de Empleado?

El enfoque metodológico de Experiencia de Empleado marca una notable diferencia respecto a los modelos previos de gestión de personas, que se centraban principalmente en conseguir buenos niveles de compromiso y clima organizacional, a partir de una propuesta de valor definida desde la empresa. En contraste, la Experiencia de Empleado coloca al trabajador en el centro, buscando construir la propuesta de valor a partir de la satisfacción de sus expectativas y necesidades y enlazándola con la generación de resultados positivos para el negocio.

Círculo virtuoso de la Experiencia de Empleado:



La Experiencia de Empleado busca, desde la mirada de la persona, satisfacer sus necesidades básicas frente al trabajo, dotándolo de sentido, creando entornos de trabajo inclusivos donde pueda sentir la conexión con el resto del equipo y el reconocimiento por su aportación.

El conjunto de experiencias laborales positivas influirán en su compromiso, en sus decisiones sobre cómo trabajar y con qué nivel de excelencia, en cómo cuidar al cliente y con

qué intensidad perseguir los objetivos de la organización. Además, también influirán en su disposición para recomendar la empresa como un buen lugar para trabajar.

El enfoque de Experiencia de Empleado se enfoca en obtener altos niveles de compromiso en la persona trabajadora a partir de una visión clara sobre sus necesidades y expectativas.

La ecuación de la Experiencia de Empleado:



04

Hallazgos del estudio

Hallazgos del estudio

Exploramos a fondo las seis dimensiones fundamentales de la Experiencia de Empleado (EX), descubriendo hallazgos interesantes de la situación actual de la Experiencia de Empleado en España.



NIVEL DE MADUREZ

El 61% de las empresas se encuentran en etapas iniciales de desarrollo de la gestión de la Experiencia de Empleado.

01



VISIÓN ESTRATÉGICA

El 50% de las empresas aún están definiendo su estrategia de Experiencia de Empleado.

02



COMPROMISO Y LIDERAZGO

El compromiso de la Dirección se evidencia al asignar el liderazgo de la Experiencia de Empleado a la función de Personas o Recursos Humanos.

03



APOYO DE LA TECNOLOGÍA

El 45% de las empresas se apoyan en la tecnología como palanca clave en la gestión de la Experiencia de Empleado.

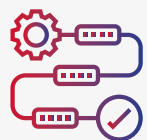
04



DATOS E IMPACTO

El 17% de empresas utiliza métricas de Experiencia de Empleado vinculadas a los resultados de negocio.

05



IMPLEMENTACIÓN

Las empresas destacadas en la gestión de la Experiencia de Empleado abordan integralmente los 5 elementos clave del enfoque metodológico.

06



La gestión de la Experiencia de Empleado se encuentra en un nivel de madurez incipiente

El 61% de las empresas se encuentran en niveles iniciales de madurez en la gestión de la Experiencia de Empleado.

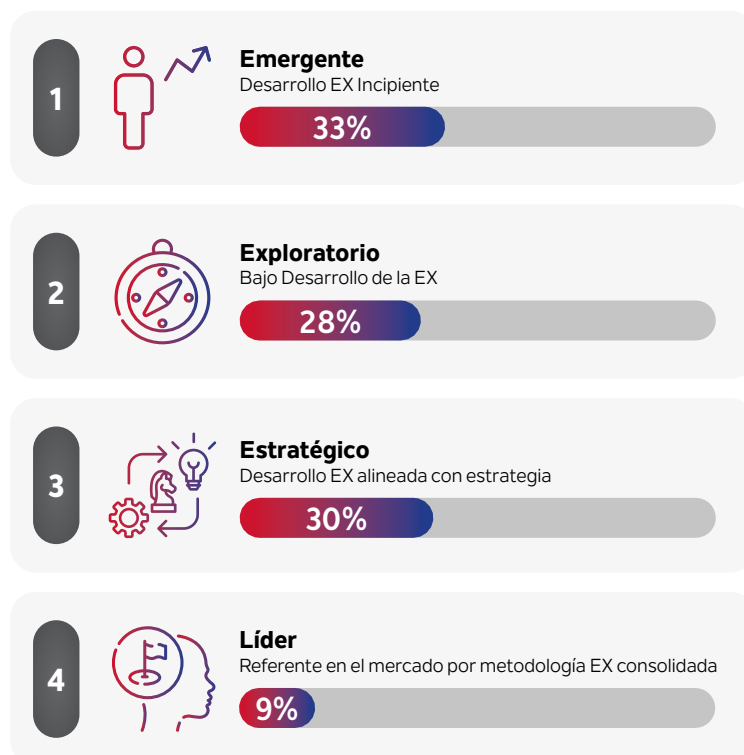
Todas las empresas que formaron parte de la investigación reconocen la relevancia de adoptar la metodología de Experiencia de Empleado. De este grupo, un 61% está iniciando sus primeras acciones en la gestión de la Experiencia de Empleado (EX). Esto indica que muchas empresas perciben en este proceso una oportunidad para mejorar significativamente el compromiso de sus empleados.

Sin embargo, un 30% de ellas aún no han implementado medidas significativas en esta dirección. La brecha entre la consideración de la importancia de la Experiencia de Empleado y la implementación concreta de medidas sugiere un potencial significativo para el aprendizaje y la adopción de medidas y prácticas al respecto.

Aquellas empresas que han comenzado su viaje en la gestión de la EX podrían beneficiarse al explorar las estrategias y experiencias de aquellas más avanzadas en este camino.

Nos encontramos en un momento decisivo donde la conciencia sobre la relevancia de la Experiencia de Empleado es generalizada, sin embargo, la implementación aún se encuentra en desarrollo. Se presenta, de esta manera, una oportunidad estratégica para fomentar el crecimiento y la eficacia en la administración de la EX en el actual ámbito empresarial.

¿Cuáles son los niveles de madurez de la gestión de la EX?



Medidas que las empresas van desarrollando en etapas incipientes de Experiencia de Empleado

En las fases iniciales de la Experiencia de Empleado (EX), es común que las empresas adopten diversas acciones aisladas, y en ocasiones, estas están diseñadas para establecer los cimientos de un enfoque más completo en el futuro.

Algunas de las medidas más comunes incluyen:

1

Encuestas y Evaluaciones de Compromiso:

- Realización de encuestas periódicas para evaluar el nivel de compromiso y satisfacción de las personas trabajadoras.
- Recopilación de comentarios para identificar áreas de mejora y fortalezas.

5

Comunicación Transparente:

- Establecimiento de canales de comunicación abiertos y transparentes entre la dirección y las personas trabajadoras.
- Difusión de información relevante sobre la visión, metas y logros de la empresa.

2

Desarrollo de Cultura Organizacional:

- Definición y promoción de valores y principios que respalden un entorno de trabajo positivo.
- Fomento de una cultura que valore la diversidad, la inclusión y el bienestar de las personas trabajadoras.

6

Reconocimiento y Recompensas:

- Implementación de programas de reconocimiento para destacar y recompensar el desempeño excepcional.
- Celebración de hitos y logros individuales y de equipo.

3

Programas de Desarrollo Profesional:

- Implementación de programas de formación y desarrollo para empoderar a las personas trabajadoras y fomentar el crecimiento profesional.
- Oferta continua de oportunidades de aprendizaje y desarrollo.

7

Tecnología de Gestión de Talento:

- Adopción de plataformas tecnológicas diseñadas para mejorar la experiencia de los empleados, como sistemas de gestión del talento y herramientas de retroalimentación en tiempo real.

4

Flexibilidad Laboral:

- Introducción de políticas que respalden la flexibilidad en el trabajo, como opciones de trabajo remoto u horarios flexibles.
- Reconocimiento y apoyo a un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida personal.

8

Evaluación Continua:

- Establecimiento de indicadores, procesos de evaluación y revisión continua para adaptar las estrategias de Recursos Humanos según las necesidades cambiantes de la organización.

— Contexto

En CaixaBank, entendemos que las empresas que priorizan el bienestar de sus empleados y empleadas están en una posición óptima para satisfacer las necesidades de sus clientes externos. Sin embargo, alcanzar una experiencia excepcional para los empleados requiere el compromiso de toda la organización.

Nos hemos comprometido a proporcionar una experiencia única y diferenciada para nuestras personas, con el objetivo de convertir a CaixaBank en el grupo financiero preferido para trabajar. Para lograrlo, nos esforzamos por estar cerca de nuestros profesionales en todo lo que les importa, en coherencia con nuestro propósito de marca (*“Estar cerca de las personas para todo lo que importa”*), destacando los aspectos positivos y distintivos de nuestra propuesta de valor. Queremos que conozcan y valoren todo lo que nuestra entidad tiene para ofrecerles.

En nuestro enfoque, la Experiencia de Empleado está intrínsecamente ligada a nuestra estrategia y refuerza el compromiso de nuestra fuerza laboral. A través de la escucha activa, buscamos continuamente mejorar la experiencia de nuestros empleados, reconociendo que su bienestar y satisfacción son fundamentales para el éxito de nuestra organización.

— La incorporación de Experiencia de Empleado en CaixaBank

Llevamos un lustro incorporando el enfoque de Experiencia de Empleado en la Entidad. En 2019, definimos la propuesta de valor del empleado/a, identificando, a su vez, los momentos clave de la relación, para así detectar el “*gap*” actual *versus* la experiencia deseada en línea con nuestro Plan de Cultura Corporativa. En 2020 y 2021, a pesar del contexto de Pandemia, continuamos avanzando en el desarrollo de la propuesta de valor del empleado, poniendo foco en varios momentos del ciclo de vida de los empleados/as que se identificaron como prioritarios: Selección, *Onboarding*/Cambio de posición; Me desarrollan; Me evalúan/Evaluación por Competencias y Ámbito como cliente.

Durante 2022 y 2023, con los resultados de la escucha al empleado a través de encuestas, nuestra estrategia de Cultura, el nuevo modelo de Liderazgo AHEAD, el posicionamiento de marca en diferentes estudios y rankings, así como el contexto de atracción de talento en el mercado laboral, nos hemos enfocado en hacer una nueva iteración de mejora de la Propuesta de Valor al Empleado/a, así como de su difusión.

Hemos dedicado tiempo y reflexión para mejorar nuestra Propuesta de Valor para el Empleado (PVE), considerando las últimas tendencias del mercado laboral y del sector financiero, así como las necesidades, expectativas y aspiraciones de las nuevas generaciones que están ingresando al mercado laboral. Para recopilar información relevante, hemos llevado a cabo un proceso de escucha activa que involucra a diversos grupos externos, incluyendo estudiantes universitarios como potenciales empleados, profesionales de otras empresas y expertos en recursos humanos. Además, hemos alineado nuestra PVE con el nuevo Modelo de Liderazgo de CaixaBank y con los 4 pilares de nuestro modelo de relación:



APORTAMOS VALOR

Transformamos la **sociedad** con acciones **responsables y sostenibles** que generan valor añadido en las personas y entorno acordes a nuestro propósito.



CRECEMOS

Impulsamos el **desarrollo profesional** a corto, medio y largo plazo en el Grupo CaixaBank y facilitamos **entornos diversos, inclusivos y saludables**.



SOMOS EQUIPO

Promovemos la **confianza** y la **colaboración** entre los profesionales mediante la implementación de modelos de **trabajo flexibles y proyectos transversales**.



INNOVAMOS

Fomentamos la **agilidad** y la **digitalización**, **empoderando** a los profesionales para ofrecer soluciones de **calidad**.

Entre las iniciativas que hemos llevado a cabo para mejorar la difusión de la PVE recientemente, en este ámbito destacan:

- **El diseño de un nuevo portal de Propuesta de Valor del Empleado: *People Xperience***, ubicado dentro de nuestro sistema de comunicación interna, *PeopleNow*, donde prima, para la disposición de contenidos, el punto de vista de nuestros empleados/as (visión *journey*) y el apoyo de elementos visuales (*look&feel* atractivo; infografías, vídeos) para que encuentren la información de forma homogénea, intuitiva, cercana y transparente. Esto nos ha permitido evolucionar los contenidos hacia una nueva forma de comunicarnos con nuestras personas.



Nuevo site *People Xperience*

- Para darlo a conocer, se ha diseñado un plan de comunicación 360, con noticias pre y post lanzamiento que incluyeron piezas muy visuales como un *video-teaser* y un video explicativo con la navegación en el nuevo portal, y se ha complementado la comunicación, aportando la cercanía del equipo de Personas de CaixaBank, a través del equipo de HRBP's, realizando charlas con áreas de negocio y en las distintas territoriales, y se han realizado *live sessions* para reforzar el lanzamiento del proyecto de propuesta de valor.
- El desarrollo de un nuevo software que facilita la disponibilidad de métricas sobre el grado de conocimiento, uso y *engagement* de cada una de las ventajas de la PVE y que será la base para aplicar la mejora continua de nuestra oferta de valor.

— Conclusión

En este último lustro, hemos fortalecido la Experiencia de Empleado (EX) en CaixaBank. Desde la definición, mejora y difusión con enfoque EXE de nuestra Propuesta de Valor para el Empleado hasta el avance en momentos clave del ciclo de vida laboral, siempre buscando estar cerca de nuestros profesionales en todo lo que les importa.



La definición de la visión estratégica, el talón de Aquiles en la Experiencia de Empleado

Una conclusión destacada de nuestra encuesta revela que la mitad de las empresas se encuentran en una etapa de reflexión y aún en proceso de clarificar la estrategia que mejor se adapte a sus necesidades en el ámbito de la Experiencia de Empleado.

Este hecho invita a la exploración y la innovación en la gestión de talento, donde las organizaciones buscan el camino que no solo resuene con sus valores fundamentales, sino que también catalice un entorno laboral que potencie el rendimiento y la satisfacción de sus colaboradores.

Otro hallazgo significativo de la investigación señala una brecha notable en la alineación estratégica entre la Experiencia de Empleado (EX) y la Experiencia de Cliente (CX).

Un 78% de las empresas de nuestro estudio aún no han logrado armonizar sus enfoques en las estrategias de Experiencia de Cliente y Experiencia de Empleado. Tal vez, consideramos, que esto pueda deberse a que cada estrategia es gestionada desde departamentos separados.

En cualquier caso, esta falta de alineación implica el riesgo de debilitar la conexión que asegura la coherencia entre la imagen aspirada de la empresa para sus clientes y la imagen real que transmiten sus empleados y excolaboradores.

Para transmitir una cultura y estrategia centradas en las personas e integradas con la perspectiva del cliente, es preciso materializarlas en acciones claras y tangibles que sean visibles para las personas trabajadoras.

En este punto, es clave el diseño de procesos de trabajo cocreados con los usuarios, que faciliten la ejecución de tareas tanto a nuestro cliente interno como a nuestro cliente externo.

Tanto si la Experiencia de Empleado es positiva, como si es negativa, es altamente probable que se refleje en la atención al cliente.

Beneficios de tener una estrategia de CX y EX integrada

Las empresas que abordan la CX y la EX, son capaces de asentar una cultura que integre ambas visiones, bajo un prisma centrado en las personas.

1 Al alinear las estrategias de Experiencia de Cliente (CX) y Experiencia de Empleado (EX), se crea coherencia en la experiencia global de la marca. Las personas trabajadoras que viven la cultura de la empresa contribuyen a ofrecer experiencias más consistentes a los clientes.

2 La atención a la experiencia de las personas trabajadoras contribuye a la fidelización del talento. Los empleados satisfechos tienen una propensión mayor a permanecer en la organización, lo cual, a su vez, puede resultar en relaciones más sólidas y perdurables con los clientes.

3 La conexión positiva entre ambas experiencias contribuye a una reputación de marca sólida. Esto puede atraer a clientes que buscan empresas comprometidas tanto con sus empleados como con sus clientes.

“Cuida de tus empleados y ellos cuidarán de tus clientes”.

J.W. Marriott



Una Dirección comprometida con la EX, en sus primeros pasos, asigna su liderazgo a la función de Personas

Una vez que la alta dirección interioriza las ventajas de aplicar el enfoque de Experiencia de Empleado, delega en la función de Personas su desarrollo. Se le encomienda la tarea de diseñar e implementar iniciativas que vayan más allá de las operaciones habituales, buscando la creación de un entorno que sustente el desarrollo profesional, fomente la colaboración e impulse un equilibrio saludable entre la vida laboral y personal.

Una vez que la gestión de la EX alcanza un nivel maduro de desarrollo, se inicia un cambio significativo en la dinámica de la compañía, donde la responsabilidad y el compromiso de la Experiencia de Empleado deja de ser exclusividad de la función de Personas y se comparte con el resto de miembros del Comité de Dirección.

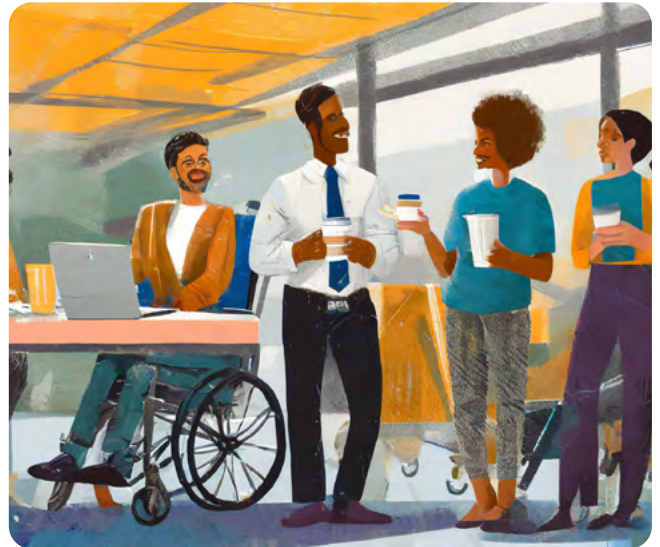
Se fomenta una cultura que destaca la relevancia de la Experiencia de Empleado en todos los sectores de la empresa y a lo largo de todos los niveles de gestión. Esto se traduce en una integración significativa de los principios de la EX en las actividades cotidianas y en la toma de decisiones de cada departamento.

La Experiencia de Empleado se está desarrollando en sintonía con la cultura organizativa

Un 53% de las empresas desarrolla la Experiencia de Empleado en sintonía con la cultura de la empresa. Este dato destaca la conexión intrínseca entre la EX y los valores fundamentales de la organización.

Integrar la Experiencia de Empleado con la cultura organizacional es esencial para garantizar coherencia y alineación en todos los aspectos del ciclo de vida de la persona trabajadora. La comunicación de la misión y la definición de los valores son aspectos fundamentales para la construcción de una cultura empresarial sólida basada en el compromiso de las personas.

La teoría de la congruencia organizacional establece que es importante que los valores de las personas trabajadoras estén en sintonía con los valores de la organización. Esto es clave para lograr una satisfacción laboral y una mejora del rendimiento general de la compañía.



“La cultura se come a la estrategia en el desayuno”.

Peter Drucker

La congruencia organizacional no solo promueve la satisfacción laboral, sino que también contribuye a la fidelización del talento, al compromiso y al sentido de identificación con la misión y visión de la organización. Adicionalmente, esta teoría destaca la importancia de la comunicación transparente. La gestión de recursos humanos debe tener en cuenta los valores individuales, ya que una discrepancia entre las creencias personales y la cultura organizacional puede resultar en disconformidad, falta de compromiso y, eventualmente, en un deterioro del rendimiento laboral.

En resumen, la coherencia organizacional implica garantizar que todos utilicen un lenguaje común y compartan las mismas perspectivas sobre lo que se considera fundamental.

Los valores toman acción, 100% conectados con la cultura organizativa y la Experiencia de Empleado

Como mencionamos anteriormente, somos conscientes de la estrecha conexión entre los valores individuales y corporativos y sus implicaciones. Para llevar a cabo la idea de definir, sentir y vivir los valores, desde Axis Corporate, proponemos la implementación de dinámicas prácticas, como el *Team Canvas*, que permitan la co-construcción y actualización de los valores corporativos en colaboración con las personas trabajadoras.

En estas sesiones de trabajo, es crucial contar con la participación diversa de representantes de distintos departamentos, roles y niveles jerárquicos. Este enfoque garantiza una reflexión rica sobre los atributos culturales que se consideran fundamentales. La participación activa no solo impulsa la identificación plena de las personas con estos valores, sino que también las personas se sientan parte de ello contribuyendo a la creación o actualización de

los mismos, estableciendo así una auténtica conexión con la cultura organizativa. Además de establecer los valores desde la cúspide, la metodología busca que los individuos descubran un sentido de identificación y, posteriormente, transformen estos valores en acciones concretas que reflejen la auténtica esencia de la organización.

Esta dinámica puede aplicarse a nivel global de la organización o a un nivel más bajo en departamentos o equipos.

“Los valores corporativos son el pegamento que une a un equipo y les da un propósito común”.

Simon Sinek



— Contexto

Aegon, compañía multinacional de seguros, cuenta con más de 500 empleados en España. Su misión es ayudar a las personas a proteger lo que más importa durante toda su vida, gracias a sus productos de vida, salud, colectivos y empresas, mediante un servicio ágil, cercano y empático. Tiene el fuerte compromiso de potenciar a sus empleados valorando la diversidad de capacidades para hacer de Aegon una gran compañía donde trabajar.

— La Experiencia de Empleado en Aegon

Aegon es una compañía de personas que cuidan de personas. Consideramos esencial gestionar nuestro talento de manera activa para conseguir nuestros objetivos estratégicos. Es por ello por lo que hemos tenido muy presente en los últimos años la importancia de favorecer la mejor experiencia de nuestros empleados a través de nuestra propuesta de valor y de nuestra cultura. De sobra es conocida la relación “empleados felices”, “empleados comprometidos”, y por ende mejores resultados económicos en la compañía.

Hemos crecido como colectivo comprometido, dinámico y positivo, que hace que las cosas ocurran. Creemos firmemente que la diversidad aporta valor en los equipos, retroalimenta nuestra cultura e impacta positivamente en la sociedad. Gracias a nuestro esfuerzo por la escucha continua, vimos la importancia de reforzar la apertura, la confianza y la flexibilidad. Comenzamos a tener discusiones estando plenamente convencidos de que, para conseguir nuestra ambición de ser el mejor lugar para trabajar, debíamos tener en cuenta las distintas opiniones, además de ser consistentes en nuestra escucha y comunicación continua con todas las personas de la organización.

Desde la cercanía, la empatía y el cuidado mutuo se ha potenciado un ambiente donde todos nos sentimos vistos, escuchados y valorados para impulsar la mejora continua, sin olvidar la exigencia.

Ha sido fundamental el impulso de nuestro comité de dirección y del equipo de liderazgo a todos los niveles, poniendo en el centro a la persona, sus necesidades y expectativas. Esta es una responsabilidad que se traduce en el interés y el foco para hacer preguntas y obtener respuestas, siendo así la experiencia de empleado una responsabilidad compartida. En la práctica, lo hemos conseguido con acciones como nuestras reuniones de empleados recurrentes, aterrizar a ejemplos sencillos del día a día comportamientos que encajan con los valores de la compañía y comportamientos que no, o cogiendo inspiración de qué hacen los mejores.

Además, entendimos que, en nuestra cultura, lograr la mejor experiencia para los empleados requería promover una propuesta de valor para TODOS, inclusiva, y que tuviese en cuenta los distintos momentos vitales que todos atravesamos, donde se pueda potenciar lo que más se necesita en un momento dado de la vida y encontrarlo dentro de la propuesta de valor. No en vano, nuestro propósito es ayudar a las personas a vivir su mejor vida.

A pesar de esto, durante nuestras discusiones sobre algunos aspectos para fortalecer nuestra propuesta de valor, nos dimos cuenta de que muchos empleados no estábamos al tanto de todos los recursos que la compañía pone a nuestra disposición, la comunicación constante y cercana nos podía ayudar.

Como plan de acción, se potenció la visibilidad de nuestra propuesta de valor en torno a cuatro pilares críticos, poniendo un cariño especial en la historia a contar para llegar a todo el mundo, tanto dentro como fuera de la organización. Los pilares de nuestra EVP (*Employee Value Proposition*):



— **¿Cómo lo hemos conseguido?**

La mejora constante de la Experiencia de Empleado en nuestra organización se ha logrado gracias a la participación activa de nuestro comité de dirección, quienes forman parte integral de los equipos, fomentando la cercanía y promoviendo una comunicación abierta de manera regular. Hemos implementado una estrategia de escucha continua para comprender y atender las necesidades de nuestros colaboradores. Entre las prácticas destacadas se incluyen encuestas recurrentes, *workshops* interactivos con empleados, análisis de la competencia para inspirarnos, obtención de *feedback* informal, aprovechamiento de la *Intranet* como plataforma de comunicación, y la creación de *newsletters* informativas, entre otras iniciativas.

— **Resultados**

En los últimos cinco años, hemos experimentado un notable progreso en nuestros indicadores clave de desempeño en la Experiencia de Empleado. El compromiso de nuestros colaboradores ha aumentado significativamente, con un incremento de más de 20 puntos en el índice de *engagement*, alcanzando un 87% al cierre del año 2023. Además, el e-NPS, que mide la disposición de recomendar a Aegon como el mejor lugar para trabajar, ha experimentado un crecimiento de más de 40 puntos durante el mismo período. Como resultado de nuestras iniciativas, hemos logrado multiplicar nuestros beneficios económicos por 18, demostrando así el impacto positivo y sostenible de nuestras prácticas centradas en el bienestar y la satisfacción de nuestros empleados.



Un 45% ha puesto foco en disponer de herramientas tecnológicas que apoyen el desarrollo de la metodología de EX

La creciente importancia que las organizaciones asignan a la optimización y modernización de la interacción entre las personas trabajadoras y la empresa se refleja claramente en el énfasis significativo que casi la mitad de las empresas participantes ha puesto en la implementación de herramientas tecnológicas para respaldar la metodología de Experiencia de Empleado.

Esta tendencia sugiere una comprensión estratégica de la relevancia que la tecnología tiene en la creación de un

entorno laboral positivo y productivo. La implementación de herramientas tecnológicas específicas para respaldar la metodología de EX abarca diversas áreas, desde la gestión eficiente de recursos humanos hasta la mejora de la comunicación interna y la promoción del bienestar de las personas.

Las inversiones tecnológicas en áreas clave para la mejora de la experiencia de las personas trabajadoras se están concretando de la siguiente manera:

1 HRMS (Sistemas de Gestión de Recursos Humanos)

La medición y analítica de datos, así como la automatización de procesos y simplificación de flujos de trabajo administrativos mediante herramientas tecnológicas, liberan tiempo y recursos. Esto permite a los profesionales de recursos humanos poner foco en estrategias más avanzadas y centradas en el talento, fortaleciendo así la experiencia de las personas al ofrecer servicios más eficientes y personalizados.

2 Comunicación Interna y Colaboración

Soluciones tecnológicas que facilitan la comunicación interna omnicanal, como plataformas de mensajería instantánea, intranets, herramientas colaborativas y tecnologías específicas para el trabajo en remoto, fortalecen la conexión entre los equipos y fomentan un ambiente de trabajo transparente en un entorno de trabajo cada vez más flexible y descentralizado.

5 Seguimiento del Bienestar

Aplicaciones y plataformas de escucha activa que miden el bienestar y la satisfacción de las personas trabajadoras permiten a las organizaciones identificar áreas de mejora y tomar medidas proactivas para mantener un entorno laboral saludable.

3 Capacitación y Desarrollo

Herramientas de aprendizaje en línea, gamificación y plataformas de capacitación a la carta, como *Learning Management Systems*, respaldan la formación continua y el desarrollo profesional. En este punto el avance de la Inteligencia Artificial aporta nuevas formas de concebir el aprendizaje personalizado, son ejemplos de ello los *chatbots* de ayuda al empleado, los programas de *coaching* y la creación de itinerarios formativos y planes de acción individuales. Además, tecnologías como realidad virtual y aumentada ofrecen experiencias inmersivas y minimizan riesgos.

4 Gestión del Desempeño

Plataformas digitales que facilitan la evaluación del desempeño, establecimiento de objetivos y retroalimentación continua, mejorando así la relación entre los líderes y las personas trabajadoras.

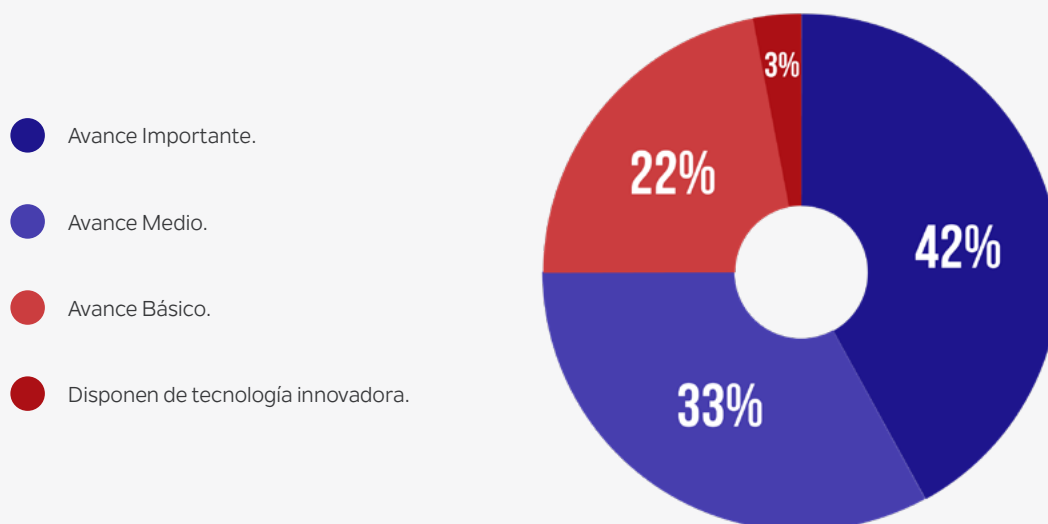
El 42% de las empresas participantes en este estudio, señalan que se encuentran en un grado de avance importante, en el que cuentan con sistemas tecnológicos que apoyan tanto la gestión de la Experiencia de Empleado como la escucha de las personas trabajadoras.

Sin embargo, un 33% se encuentra aún en un avance medio, contando, tan solo, con herramientas de autogestión que facilitan procesos administrativos, intranets que facilitan la comunicación y gestión documental. Un considerable

22% se sitúa en un nivel básico de progreso, en el que la tecnología facilita, principalmente, la recopilación de información.

Tan solo un 3% de las empresas encuestadas se encuentran en un punto de madurez tecnológica en la que ya empiezan a aplicar la Inteligencia Artificial para facilitar experiencias personalizadas y la atención individualizada de las necesidades.

Grado de aplicación de herramientas tecnológicas para desarrollar la metodología:





Aún estamos lejos de medir el impacto de la Experiencia de Empleado

En un escenario donde un 62% carece de información para vincular la mejora de la Experiencia de Empleado (EX) con el compromiso, y solo un 17% cuenta con métricas de EX vinculadas a los resultados de negocio, es necesario establecer estrategias de medición con indicadores concretos.

La implementación de un cuadro de mando se presenta como una herramienta fundamental en este contexto, proporcionando una visión integral que permita observar cómo las mejoras en la EX no solo generan un ambiente de trabajo más favorable y mejora el compromiso de las personas trabajadoras, sino que también impactan positivamente en los resultados del negocio.

A través de este enfoque analítico, las organizaciones pueden superar la falta de datos concluyentes, identificar correlaciones significativas y tomar decisiones informadas para impulsar una Experiencia de Empleado más satisfactoria y productiva. La integración de indicadores y métricas clave en el cuadro de mando proporciona una perspectiva estratégica que permite monitorear cómo es la experiencia laboral actual, cómo de cerca estamos con respecto a los resultados esperados y medir el impacto de las acciones en el negocio.

62%

Declara no disponer de información concluyente que le permita relacionar la mejora de la EX con un impacto positivo en el compromiso.

17%

Cuenta con métricas EX vinculadas a los resultados de negocio.

¿Cómo medir el impacto de la Experiencia de Empleado?

La gestión de la Experiencia de Empleado surgió con el propósito de mejorar la Experiencia de Cliente, y esta última tiene como objetivo mejorar los resultados empresariales. Es crucial que el Cuadro de Mando de Experiencia de Empleado se vincule con el impacto en la Experiencia de Cliente y con los indicadores de negocio como parte integral de la evaluación.

Es importante recordar, al resto del Negocio, que la EX no tiene como fin en sí mismo mejorar la satisfacción y el compromiso del empleado, sino, como consecuencia de éstos, generar un impacto real en los resultados del negocio y contribuir al éxito general de la compañía.

En nuestra metodología contemplamos, al menos, estas 4 dimensiones:

1

Indicadores de Negocio

Las acciones implementadas en la Experiencia de Empleado impactan directamente en diversos aspectos del negocio, abarcando áreas importantes como: Productividad, Beneficio, Calidad y Agilidad.

2

Indicadores de Experiencia de Cliente

- **Satisfacción del cliente:** mide la satisfacción general del cliente con un producto o servicio
- **Customer Effort:** mide la facilidad o dificultad percibida por un cliente al realizar una tarea específica.
- **NPS (Net Promoter Score):** mide la disposición de los clientes a recomendar una empresa a otros.

3

Indicadores de Personas

- **Rotación de empleados:** mide el número de personas trabajadoras que se desvinculan de una organización en un período de tiempo determinado.
- **Costes de contratación:** evalúa los gastos asociados al proceso de contratación.
- **Niveles de desempeño profesional:** mide la calidad de rendimiento de las personas trabajadoras.

4

Indicadores de Experiencia Laboral

- **ENPS (Employee Net Promoter Score):** mide el nivel de recomendación de las personas trabajadoras en relación con su lugar de trabajo.
- **Employee Effort:** mide el nivel de esfuerzo que tiene que hacer una persona trabajadora para conseguir que sus necesidades y expectativas se resuelvan.
- **HR Effort:** mide cómo los empleados perciben el esfuerzo que hace la función de personas por propiciar una experiencia laboral óptima.

— Contexto

Mutual Médica es la mutualidad de previsión social de los médicos, que cuida del médico, en base a la solidaridad y la ayuda mutua. Un propósito que, desde hace más de 100 años, sigue ofreciendo las máximas coberturas y garantías, con total solvencia, a más de 80.000 mutualistas. Con una visión transformadora y sostenible, a futuro.

— El Proyecto de Experiencia al Colaborador en Mutual Médica

Busca mejorar y optimizar la forma en que las personas trabajadoras se sienten, se comprometen y se desarrollan en su puesto de trabajo. El objetivo es generar un impacto significativo en la productividad, la felicidad, el rendimiento y el compromiso de las personas.

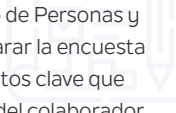
— Buscando la excelencia en la Escucha Activa

En el marco del proyecto de Experiencia de Colaborador, hemos reconocido la importancia de la Escucha Activa como una herramienta vital para promover la participación y el compromiso de nuestro equipo. Con el objetivo de fortalecer nuestra cultura organizativa y mejorar continuamente el entorno laboral, hemos implementado una buena práctica centrada en la escucha activa.

En 2023, llevamos a cabo una encuesta integral que evaluó diversos aspectos, incluyendo comunicación, entorno físico, reconocimiento y motivación, relaciones interpersonales, desarrollo profesional, dirección y liderazgo, innovación y creatividad, así como compensación y beneficios.

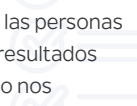
El proceso se dividió en cuatro fases:

1 Planificación



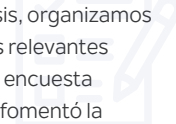
En esta etapa, el equipo del departamento de Personas y Talento nos reunimos para diseñar y preparar la encuesta de escucha activa. Identificamos los aspectos clave que se desean evaluar dentro del ciclo de vida del colaborador, teniendo en cuenta los objetivos estratégicos de la entidad y las áreas de interés prioritarias. Además, llevamos a cabo reuniones individuales previas con los directores funcionales para obtener comentarios verbales adicionales y asegurar que la encuesta abordase adecuadamente las necesidades y preocupaciones específicas de cada área. Durante estas reuniones, se buscó no solo obtener información sobre los posibles temas a incluir en la encuesta, sino también generar compromiso y apoyo desde el nivel de dirección.

2 Análisis



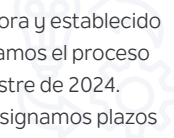
Una vez que la encuesta fue lanzada a todas las personas trabajadoras, recopilamos y analizamos los resultados para extraer conclusiones. En este análisis no nos limitamos únicamente a la interpretación de los resultados numéricos, sino que también implicó la revisión de comentarios abiertos y sugerencias proporcionadas por las personas trabajadoras. El objetivo principal de esta fase es identificar patrones, tendencias y áreas de mejora dentro de la entidad, así como destacar fortalezas que puedan ser replicadas en otras áreas.

3 Plan de Acción



Teniendo en cuenta los hallazgos del análisis, organizamos workshops con los responsables y equipos relevantes para discutir y analizar los resultados de la encuesta en profundidad. Durante estos talleres, se fomentó la colaboración y se promovió el intercambio de ideas para identificar acciones concretas que aborden las áreas de mejora identificadas. Además, se solicitaron propuestas de mejora por parte de los equipos, lo que permitió involucrar a las personas trabajadoras en el proceso de cambio y empoderarlos para contribuir activamente a la mejora de su entorno laboral.

4 Seguimiento y Mejora Continua



Una vez identificadas las propuestas de mejora y establecido los planes de acción correspondientes, iniciamos el proceso de implementación a partir del primer trimestre de 2024. Definimos personas responsables claras y asignamos plazos para cada acción, monitorizando de cerca el progreso para garantizar que se lleven a cabo según lo planificado. Además, establecimos un sistema de seguimiento y evaluación continua para medir el impacto de las acciones implementadas y realizar ajustes según fuese necesario. Este enfoque de mejora continua asegura que el proceso de escucha activa no sea un evento aislado, sino parte de una cultura organizativa dinámica y orientada hacia el crecimiento y la excelencia.

Los resultados y las conclusiones alcanzadas de esta iniciativa son los siguientes:

- **81% de participación:** obtuvimos una alta tasa de participación, lo que refleja un fuerte compromiso por parte de nuestros colaboradores.
- **374 propuestas recibidas:** recibimos una amplia variedad de propuestas de mejora, lo que demuestra un alto nivel de interés y participación por parte de los colaboradores.
- **Puntuaciones positivas:** en general, las puntuaciones de los diferentes bloques evaluados fueron muy positivas, con un promedio de valoración de 3.04 sobre 4.
- **Implicación en todos los niveles:** hemos logrado potenciar la escucha activa y hemos recibido respuestas desde todos los niveles organizativos, lo que indica una alta implicación y participación en el proceso.
- **Inicio de la mejora continua:** esta iniciativa marca el comienzo de un camino hacia la mejora continua y la promoción de la comunicación bidireccional en nuestra entidad.

Además, los beneficios derivados de esta iniciativa son significativos:

- **Fidelización del talento:** la escucha activa nos ayuda a fidelizar el talento dentro de la entidad al demostrar un compromiso con sus necesidades y preocupaciones.
- **Impulso del compromiso y la participación:** genera un impulso en la participación y compromiso de las personas al sentirse valoradas y escuchadas.
- **Impacto positivo en la productividad:** un ambiente de trabajo favorable y enriquecedor contribuye a una mayor productividad y eficiencia en el desempeño laboral.
- **Identificación de áreas de mejora:** nos permite identificar áreas de mejora y tomar medidas proactivas para abordarlas, lo que contribuye a un desarrollo continuo y una mayor satisfacción.
- **Fortalecimiento de la imagen y el prestigio:** fortalece la imagen y el prestigio de la entidad como un empleador comprometido con el bienestar y el desarrollo de las personas trabajadoras.

Testimonio de Sonia López, gestora de Personas y Talento en Mutual Médica y responsable del proyecto de Experiencia del Colaborador:



Ha sido un reto participar en el diseño, implementación y presentación de este gran proyecto llevado a cabo en la Entidad.

Su impacto es, a todos los niveles, crucial para tener una visión tanto a nivel de departamento como a nivel general de la Entidad, y realizando este tipo de encuestas es el modo de ver qué se está viviendo y cuál es el estado de nuestros/as colaboradores/as, sin los cuales nada sería posible. Gracias a su participación y honestidad en las respuestas podemos hacer foco en aquellos aspectos que hay que seguir mejorando y aquellas cosas en las que hay que incidir para potenciar o por lo contrario cambiar. Es increíble la información que se extrae de estos cuestionarios y veo muy necesario el dar esta oportunidad para responder y puntuar los diferentes aspectos valorados.

En conclusión, el lanzamiento de esta encuesta era algo muy esperado y se ha reflejado en el alto grado de participación, 81%. Se ha vivido con mucho interés en las presentaciones que hemos hecho por área y en la presentación de resultados a nivel general. Posteriormente, hemos implicado a los responsables y a sus colaboradores para que, desde su perspectiva, trabajaran en propuestas de mejora tanto para su departamento en concreto, como a nivel transversal para ofrecer propuestas de mejora que, desde el equipo de PyT, hemos estudiado y trabajado en profundidad para extraer la esencia y diseñar y poner en marcha planes de acción concretos que se inician a partir del primer cuatrimestre de 2024.



IMPLEMENTACIÓN

¿Cómo se implementa la Experiencia de Empleado?

Después de haber analizado la visión estratégica de la Experiencia de Empleado, procedemos a abordar la fase más operativa, preguntándonos cómo se lleva a cabo la implementación de la Experiencia de Empleado en las empresas y cuáles son los elementos clave a tener en cuenta.

Los enfoques metodológicos de Experiencia de Empleado suelen aportar una variedad de herramientas centradas

en las necesidades y expectativas de las personas trabajadoras en todas las etapas de su relación con la organización, promoviendo su compromiso, motivación y bienestar.

Para implementar eficazmente esta estrategia, es crucial concentrarse en el desarrollo de:



Los Arquetipos de Empleado



El Viaje del Empleado (*Employee Journey*)



Los Momentos de la Verdad



El Ecosistema de Escucha Activa



La Propuesta de Valor



La Medición de la Experiencia de Empleado

IMPLEMENTACIÓN

Los elementos clave se incorporan de manera progresiva según el grado de madurez en la Experiencia de Empleado de la empresa

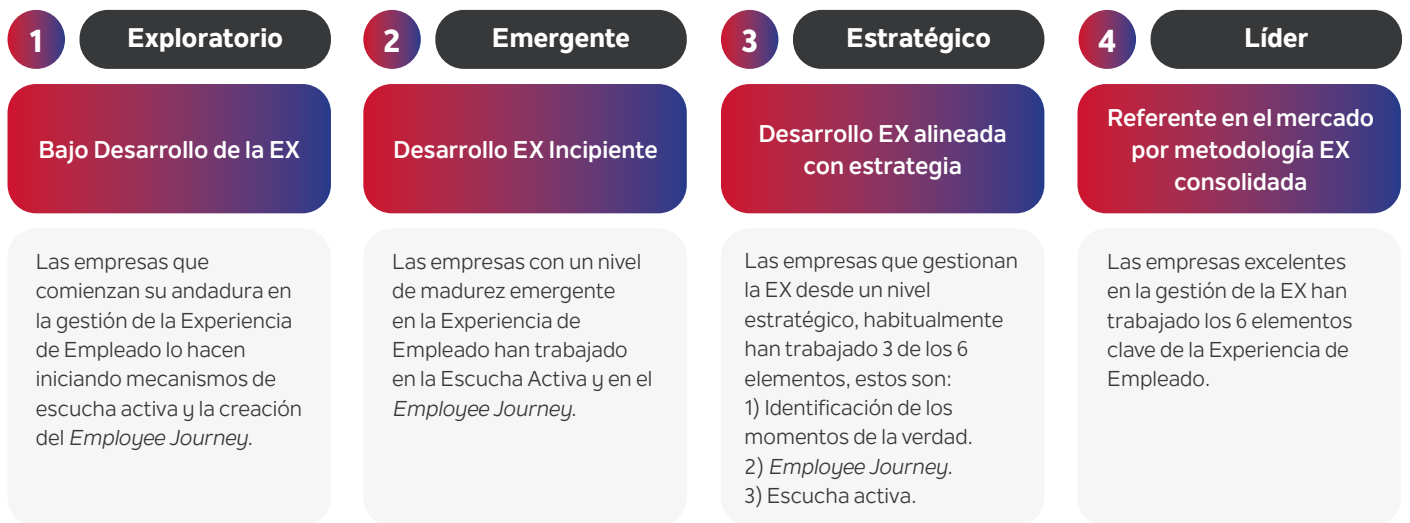
La introducción progresiva de estos elementos clave sugiere que las empresas adoptan una aproximación gradual y adaptativa para mejorar la experiencia de las personas trabajadoras.

Esto se debe a que no todas las organizaciones, equipos o personas están en el mismo punto de madurez en términos de cultura y gestión de recursos humanos. Además, esta estrategia reconoce que las necesidades y expectativas de las personas trabajadoras y de una organización pueden cambiar con el tiempo y que la mejora continua es clave.

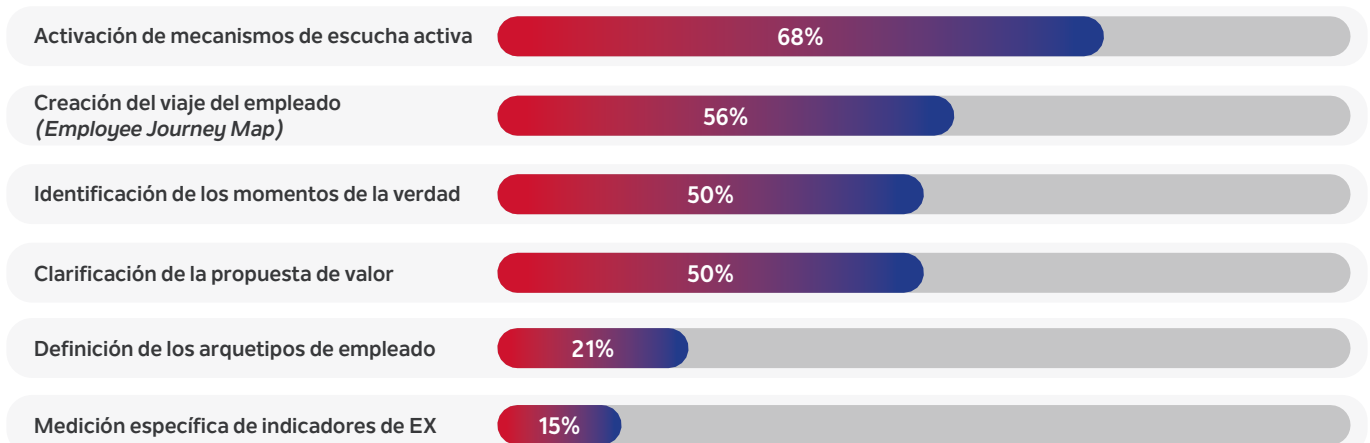
El enfoque progresivo también es un indicativo de una estrategia más personalizada y ajustada a las circunstancias particulares de la empresa. En lugar de implementar cambios radicales, se adapta la introducción de estos elementos según la capacidad de la organización y la capacidad de cambio y recepción de las personas trabajadoras.

Esto resalta la importancia de considerar la madurez de la Experiencia de Empleado de la empresa al diseñar e implementar estrategias para mejorarla, reconociendo que el proceso de mejora debe ser gradual, adaptativo y alineado con las características específicas de la organización.

Niveles de madurez en la gestión de la Experiencia de Empleado según metodología de Axis Corporate:



Elementos principales de la metodología de EX:



La Experiencia de Empleado es un camino de largo recorrido

El Viaje del Empleado o *Employee Journey Map*, visualiza el ciclo de vida del empleado, donde se exhiben, en secuencia temporal, las distintas fases que atraviesa una persona en su relación con la empresa, desde el primer contacto como candidato para un empleo hasta la conclusión de su vínculo laboral con la organización.

En cada etapa, a su vez, se identifican los momentos significativos o *touchpoints*, que representan esas situaciones donde la persona interacciona de algún modo con su empresa empleadora y que le generan determinadas vivencias que influyen a su vez en sus niveles de satisfacción, compromiso y productividad.

Cada empresa puede y debe diseñar su propio *Employee Journey Map*, teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de los empleados, los momentos significativos identificados, los procesos internos de gestión de personas y los detalles únicos de su cultura organizativa.

Una vez que hemos trazado la experiencia de nuestros empleados, resulta crucial para mantener un enfoque estratégico y eficaz, reconocer cuáles son los momentos críticos que podemos considerar como "momentos de la verdad". Estos son aquellos que ejercen una notable influencia en la calidad de la experiencia vivida por los empleados.

Estos momentos de la verdad pueden ser momentos memorables que superan expectativas, los Momentos *Wow*, o bien pueden ser momentos decepcionantes para el empleado, generando una brecha en la relación con su empresa, es decir, identificarlos como *Pain Point* o Punto de Dolor. Para identificar los Momentos *Wow* y los *Pain Points*, la empresa puede calcular la brecha entre la propuesta de valor deseable por la Dirección y la propuesta de valor percibida por el empleado.

Marco metodológico Axis Corporate para diseñar el viaje del empleado:



IMPLEMENTACIÓN

Las etapas más maduras en su gestión son “Entrar” y “Vincular” y la que menos “Finalizar”

Uno de los hallazgos clave de nuestro estudio apunta a que las etapas más desarrolladas del *Employee Journey* son “Entrar” y “Vincular”, mientras que la fase menos madura en su gestión es la de “Finalizar”. Esta disparidad es comprensible, ya que muchas empresas tienden a centrarse en la atracción y fidelización del talento y a descuidar la fase en la que la relación ya está sentenciada por alguna de las dos partes.

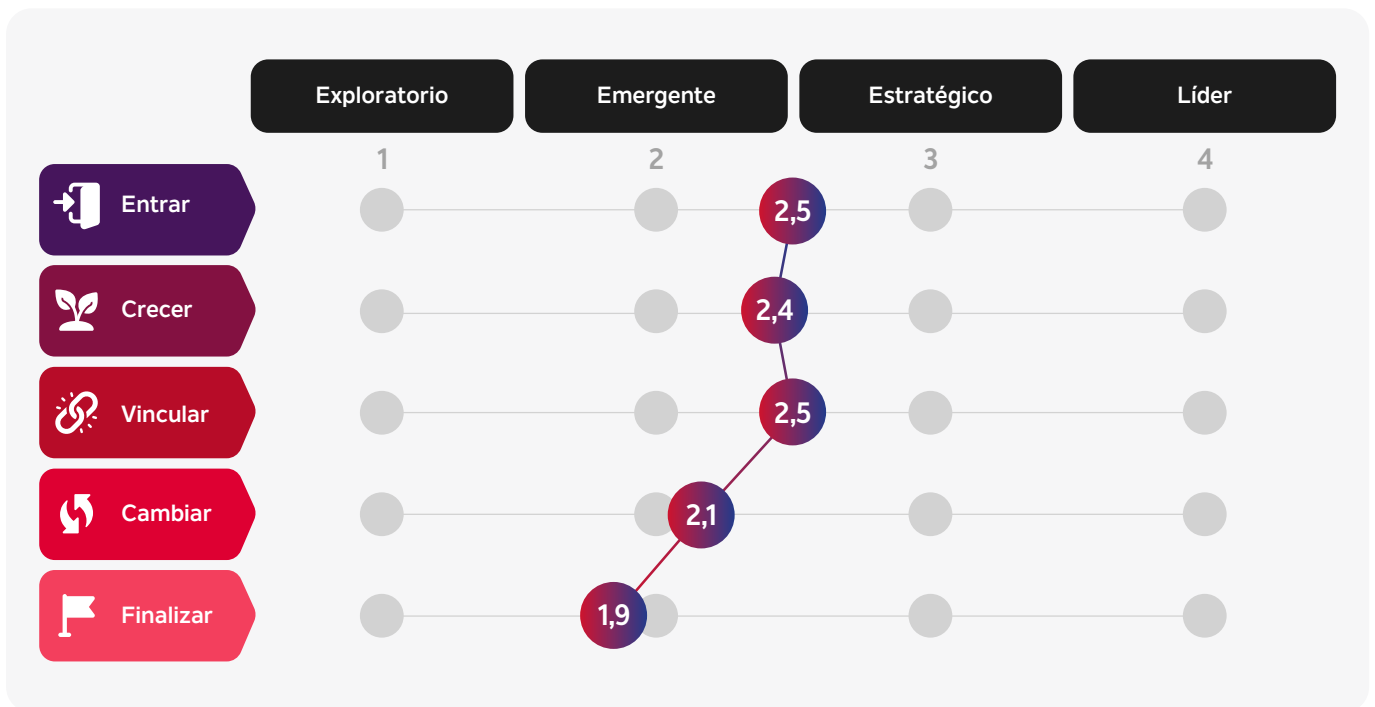
Sin embargo, la menor atención a la fase de “Finalizar” indica una oportunidad para mejorar la Experiencia de Empleado en esta etapa de desvinculación. Sobre todo, en aquellas organizaciones donde sus ex-empleados siguen

siendo, a su vez, consumidores o se convierten, al finalizar la relación, en cliente.

Si ponemos foco en las empresas líderes en la gestión de la Experiencia de Empleado, percibimos que abordan todas las fases del ciclo de vida de manera equitativa.

A continuación, desarrollaremos cada una de las fases de ciclo de vida y proporcionaremos recomendaciones y buenas prácticas asociadas, teniendo en cuenta los resultados del estudio.

Madurez de la gestión en cada etapa del Viaje del Empleado:





Aunque propiamente la fase de Atraer y Seleccionar no forma parte de la Experiencia de Empleado, sino de la Experiencia Candidato y en un inicio optamos porque no fuese objeto de este *Insight*, hemos decidido añadir algunas orientaciones para trabajar una fase que es crucial para mantener la capacidad de atracción y construir una relación positiva desde el principio.

En esta fase, desde el equipo de Axis Corporate, tenemos identificados 5 momentos significativos y describimos en cada punto, algunas orientaciones relevantes desde nuestra experiencia:

1 Primer contacto

En este punto recomendamos hacer un ejercicio que permita revisar, desde el punto de vista de los posibles candidatos, cómo nos presentamos como empresa, cómo de accesible es la información sobre la propuesta de valor hacia el empleado, la cultura, las oportunidades laborales, la adecuación del estilo y tono del lenguaje para el tipo de candidatos que queremos atraer, los mensajes que transmitimos sobre lo que significa trabajar aquí. Un ejercicio basado en respuestas reales de candidatos target, no basado en suposiciones.

2 Marca externa de empleador

Construye una marca empleadora coherente con la marca corporativa, los valores y la visión y, hazlo a partir de los atributos de marca señalados por quienes la viven cada día: los empleados. Define una estrategia sólida para mantener un buen posicionamiento en las fuentes de reclutamiento, redes sociales y medios más convenientes por el tipo de talento que deseas atraer.

3 Aplicación de la candidatura

Revisa el proceso y las herramientas asociadas para que la persona candidata no se encuentre con demasiados obstáculos a la hora de presentar su candidatura. Aplicar debe ser un proceso sencillo, intuitivo y estimulante.

4 Proceso de selección

Define un proceso de selección que permita a la persona entender qué habilidades, competencias y encaje cultural buscas al tiempo que aprovechas la oportunidad para mostrarle, a partir de las distintas interacciones con reclutadores, managers y futuros compañeros, cómo es trabajar aquí. Por supuesto, transmitiendo que tu proceso es respetuoso con las personas candidatas, equitativo y libre de sesgos.

5 Proceso de contratación

Trata de que tu proceso de contratación sea ágil y eficiente, que permita a la persona ver resultados de forma inmediata a la decisión de apostar por tu empresa como su futura empleadora y, en la medida en que puedas, trata de adelantar ya algunos pasos propios de la acogida, para hacer entender a la persona candidata que ya forma parte de la empresa.

6 Mejora continua de la Experiencia Candidato

Es importante mantener la proactividad a la hora de evaluar la idoneidad de nuestra fase de Atraer y Seleccionar en cada uno de sus momentos significativos. Algunas empresas envueltas en la metodología de EX deciden distribuir encuestas de satisfacción sobre la Experiencia Candidato a las nuevas incorporaciones, tanto en el momento inmediato al inicio del *onboarding*, como tiempo después (a los 3 - 6 meses) para explorar el grado en que sus expectativas y primeras impresiones se han cumplido o contrastan con respecto a sus vivencias.

IMPLEMENTACIÓN



El 82% de las empresas, ya han rediseñado los procesos de acogida desde la perspectiva de EX

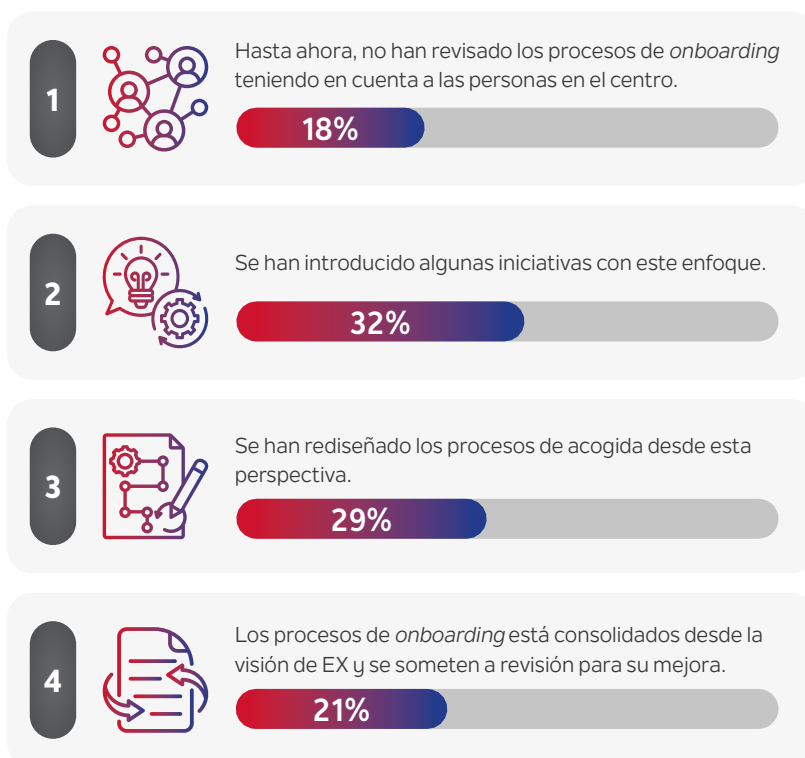
Como hemos visto, “Entrar” es una de las fases más trabajadas por las empresas a la hora de implantar la metodología de Experiencia de Empleado. Observamos que el grado de preocupación por entender qué necesitan las nuevas incorporaciones, cuáles son sus primeras impresiones o cómo resolver de manera rápida sus dudas es una de las prioridades de las empresas.

En esta fase, desde el equipo de Axis Corporate, tenemos identificados 4 momentos significativos: el primer día,

la asignación de ubicación y herramientas, las primeras orientaciones y capacitaciones para facilitar la adaptación al puesto de trabajo y la integración en el equipo.

La acogida es clave para establecer las bases de una relación laboral positiva, productiva y duradera. Según un estudio de SHRM* las personas que han disfrutado de un buen proceso de *onboarding* son más propensas a quedarse más tiempo.

Grado de aplicación de la metodología EX en los procesos de acogida y bienvenida:



Fuente: *SHRM: “Don't Underestimate the Importance of Good Onboarding”

<https://www.shrm.org/topics-tools/news/talent-acquisition/dont-underestimate-importance-good-onboarding>



La importancia de cuidar los procesos de *onboarding*

Beneficios de un buen proceso de *onboarding*:

Ante un buen proceso de *onboarding* la persona:

- 1 Mantiene una imagen positiva de su empresa empleadora.
- 2 Reduce la incertidumbre de los primeros pasos, centrándose en dar lo mejor de sí misma lo antes posible.
- 3 Se siente integrada en la empresa ubicando y conociendo a sus compañeros.
- 4 Entiende que ha tomado una buena decisión.

Consecuencias de un proceso de *onboarding* no estructurado:

En cambio, un mal proceso de *onboarding* lleva a la persona a:

- 1 Llevarse una mala impresión y percibir que no se cumple la promesa de marca.
- 2 Sentirse desorientada y desubicada, prolongando el tiempo para conseguir un desempeño óptimo y entender el mapa relacional de la empresa.
- 3 Dudar sobre si ha tomado la mejor de las decisiones y se mantiene abierta a otras ofertas.

Algunas buenas prácticas para hacer madurar la etapa de Entrar:

- 1 Personalizar la bienvenida, adaptando el proceso de incorporación según las necesidades individuales de la persona y ofreciendo materiales personalizados, dando la oportunidad de conectar con los valores de la empresa.
- 2 Contar con un programa de formación de acogida estructurado y detallado, diseñado con actividades flexibles para que la persona se sienta orientada en sus primeros pasos en la empresa y se familiarice con el nuevo entorno.
- 3 Involucrar a personas referentes de las diferentes áreas de la organización y a las personas del entorno más cercano al puesto que va a ocupar.
- 4 Asignar una persona con el rol de mentor, que pueda actuar como persona referente para resolver dudas y transmitir la cultura de la compañía.
- 5 Contar con documentación accesible y ordenada que permita a la nueva incorporación comprender los procesos internos, las políticas y los procedimientos de la empresa. Existen soluciones tecnológicas que posibilitan comenzar el proceso de integración antes de que la persona llegue físicamente a las instalaciones de la empresa, y que son compatibles con diversos dispositivos.
- 6 Organizar eventos de *Team Building* e inmersión cultural orientados a la integración de las nuevas incorporaciones, donde tengan su oportunidad de ser conocidos y de conocer a otros compañeros.
- 7 Evaluar la eficacia del proceso de *onboarding* y la calidad de la selección, facilitando la aplicación de la mejora continua y confirmando la integración efectiva de la nueva incorporación.

El programa de acompañamiento de Grupo Mediolanum

— Contexto

Grupo Mediolanum nace en 1982 con el objetivo de gestionar el esfuerzo y las ilusiones de las familias a través del cuidado de sus finanzas y actualmente cuenta con más 380 personas trabajadoras en España.

En los últimos años hemos experimentado un notable crecimiento de empleados, lo que nos ha llevado a la implementación de un programa de acompañamiento individualizado para cada uno de nuestros empleados. Este programa “Te acompañamos” responde a nuestra voluntad de establecer un vínculo con nuestros empleados desde el momento de su incorporación a la organización, dándoles a conocer a la persona designada como referencia del Área de Personas y, su *People Business Partner*, los cuales serán los responsables de brindarles orientación y apoyo a lo largo de su trayectoria profesional en Mediolanum. Nuestro objetivo principal es asegurar que cada empleado se sienta acompañado durante su proceso de incorporación en la empresa.

— ¿Cómo desarrollamos el programa “Te acompañamos”?

- 1 Primer día: Se presenta al empleado la figura de *People Business Partner* en la Entidad y se realiza la presentación y bienvenida a Mediolanum.
- 2 Durante el primer mes, se llevan a cabo seguimientos semanales con el objetivo de verificar la correcta funcionalidad de diversos aspectos, como el acceso a carpetas compartidas y la participación en cursos normativos, entre otros. Además, se aprovechan estas sesiones para brindar explicaciones sobre los proyectos del área de Personas, como el Plan de Igualdad o Programa de Empoderamiento.
- 3 En el tercer mes, se realiza un seguimiento que además de preguntar y conocer sobre su evolución durante este periodo se busca recibir activamente un *feedback* por parte del empleado en varios aspectos clave:
 - Experiencia en el departamento
 - Relaciones y ambiente de trabajo
 - Acogida dentro de la empresa
 - Valoración de la formación recibida
- 4 En el sexto mes, realizamos un seguimiento con el objetivo de preguntar sobre posibles necesidades surgidas, inquietudes que puedan haberse presentado, cambios experimentados desde el último seguimiento, así como la posible adquisición de mayores responsabilidades en comparación con periodos anteriores.
- 5 Al cumplirse su primer año, alcanzamos la etapa final del programa “Te acompañamos”. En esta fase nos reunimos con el empleado para conocer y evaluar su adaptación al puesto de trabajo, departamento y, en general, a la organización de Mediolanum.
- 6 Después de completar el programa de acompañamiento, se lleva a cabo un seguimiento anual mediante sesiones realizadas por los *People Business Partners* con todos los empleados, manteniendo y garantizando un seguimiento continuo a lo largo de su trayectoria en la Entidad.

Durante todo el proceso anteriormente descrito, se llevan a cabo sesiones de *feedback* con la persona responsable del empleado, permitiendo así una evaluación más completa y una atención más personalizada a sus necesidades y objetivos profesionales.

— ¿Qué nos aporta el Programa “Te Acompañamos”?

- Cercanía con los empleados
- Personalización en la comunicación de la información
- Incremento en la satisfacción de las personas

Para nosotros es importante que las personas que forman parte de Mediolanum perciban que somos verdaderamente un banco de personas para personas, donde la cercanía y la confianza son fundamentales. Hemos logrado este ambiente al establecer un programa de acompañamiento que inicia desde el momento en que se incorporan a Mediolanum y continúa hasta el día que emprenden un nuevo camino.



Un 35% de las empresas ofrecen itinerarios formativos a las personas trabajadoras y combinan conversaciones de desarrollo con su responsable, con *mentoring* o *coaching*

La etapa de Crecer tiene un papel fundamental en la Experiencia de Empleado. Es la que determina el grado de fidelidad, productividad y compromiso en función de las oportunidades de desarrollo que la persona encuentra en su empresa.

En esta etapa entra en juego cómo se facilitan a la persona, por parte de la empresa, las oportunidades de aprendizaje

y las profesionales, la evaluación del desempeño y el acceso a programas de *mentoring* o *coaching*. Si hay un calificativo que resume qué espera la persona ante la etapa de Crecer, esta es una experiencia personalizada, lo que genera en la función de Personas el gran dilema entre la adaptación individualizada y la necesaria eficiencia operativa.

Algunas claves para hacer madurar la etapa de Crecer:

Claves para hacer madurar la etapa de Crecer:

1

Diseñar planes de carrera, que faciliten en las personas mantener una visión clara de su desarrollo profesional dentro de la organización y definir una estrategia de aprendizaje y adquisición de experiencia coherente con sus opciones.

2

Crear un ecosistema formativo consistente, donde la persona encuentre oportunidades de aprendizaje diversas, de fácil acceso y autogestión. Aquí tienen cabida las plataformas de *e-learning* potenciando la prescripción de formaciones en función del rol; plataformas de contenidos en abierto; la colaboración con escuelas de negocio; *mentoring*; *coaching* o la publicación de oportunidades profesionales internas para colaborar en proyectos transversales.

3

Cuidar la gestión del desempeño, para que sea un canal de orientación sobre el rendimiento deseable y el obtenido, sin malentendidos, sin trabas burocráticas, sin percepción de inequidad, y permita definir las coordenadas de los planes de desarrollo individual.

Grado en que se está fomentando activamente el desarrollo profesional:



— Contexto

Aigües de Barcelona es la empresa mixta responsable de la gestión del ciclo integral del agua en el área metropolitana de Barcelona. Apostamos por el desarrollo y el progreso de la ciudad de Barcelona y de su área metropolitana, garantizando el acceso a un agua de calidad, al bienestar y a la salud de las personas y la gestión sostenible de los recursos hídricos.

En Aigües de Barcelona, administramos un recurso esencial como es el agua, brindando servicio a casi 3 millones de habitantes. Con una plantilla de más de 1100 personas, reconocemos que nuestro equipo humano es una de nuestras prioridades. Trabajamos de manera transversal y constante para fomentar el bienestar y el talento de nuestros colaboradores, promoviendo la formación, la equidad, así como la seguridad y la salud en el entorno laboral.

— La FP Dual en Aigües de Barcelona

En Aigües de Barcelona es especialmente importante disponer de talento cualificado especializado en el sector del agua. Con el desarrollo del programa de FP Dual, hemos encontrado una respuesta óptima a nuestra necesidad de contar con personas con las habilidades y competencias necesarias para cubrir nuestras necesidades específicas.

A su vez, este programa es una oportunidad, para las personas participantes, de conseguir cualificarse en una profesión con alta empleabilidad y combinar de forma equilibrada una formación académica y práctica.

Aigües de Barcelona impulsa la FP Dual desde hace casi una década, con una apuesta por tener una participación más activa en la formación del alumnado que realizaba las prácticas. Cabe destacar que a partir de 2021 colaboramos para impulsar la implantación del Ciclo Formativo de Grado Superior del Agua, una FP específica para nuestra actividad. A partir de esta fecha, hemos acogido en prácticas a más de 30 alumnos cada año.

— Buscando la excelencia en la FP Dual

Después de varios años de recorrido y de haberse auditado externamente el programa, se ha obtenido el Certificado de Excelencia de la FP Dual, que otorga la Generalitat de Catalunya. Esta certificación es un reconocimiento al esfuerzo de la compañía en promocionar el desarrollo de la formación profesional dual y la calidad del servicio prestado, posicionando a Aigües de Barcelona como una empresa responsable socialmente.

— Beneficios obtenidos

Al participar en este programa, desde Aigües de Barcelona tenemos acceso directo a talento cualificado, formado según nuestras necesidades y requisitos específicos. Colaborar estrechamente con los centros educativos permite mantener la formación actualizada con las últimas innovaciones adoptadas en la empresa. Además, contar con los estudiantes de FP Dual nos facilita el proceso de incorporación a la empresa ya que, durante su formación, ya han tenido oportunidad de familiarizarse con nuestra organización y nuestra particular forma de hacer las cosas.





Lo que más preocupa en la gestión de la EX es la fidelización del talento, evitando su fuga

Es importante trabajar una fuerte propuesta de valor hacia las personas trabajadoras. Esta tiene que ser atractiva, auténtica, relevante y diferente.

Es fundamental fomentar la dedicación y la implicación de las personas trabajadoras con la empresa. Esto va más allá de ofrecer incentivos financieros; resulta igualmente valioso considerar aspectos como la flexibilidad en el trabajo, oportunidades de desarrollo continuo, promociones y la existencia de un plan de carrera dentro de la organización.

Durante la etapa de Vincular es recomendable llevar a cabo un seguimiento continuo del cumplimiento de expectativas y vivencias de la persona trabajadora en momentos tan relevantes como el día a día con su manager y las relaciones entre pares, en qué grado encuentra óptima la comunicación, los recursos, las herramientas, los procesos y la organización del trabajo, en qué medida percibe que puede mantener un equilibrio entre la vida profesional y personal y siente que su contribución es reconocida a nivel económico y emocional.

5 claves para la fidelización del talento:



IMPLEMENTACIÓN



“El día a día con mi manager”, donde la Experiencia de Empleado se pone a prueba

El papel de las personas que ejercen como managers nunca ha sido tan desafiante. Cae bajo su responsabilidad el desarrollo de la Experiencia de Empleado en la última milla, en un entorno de trabajo híbrido y más flexible, con estructuras organizativas más transversales y nuevas maneras de trabajar.

Necesitan mantener en su equipo claridad de expectativas y prioridades; visión sobre el negocio; alineamiento con los objetivos de negocio y los estándares de calidad del servicio; niveles de compromiso y motivación óptimos; un entorno de trabajo inclusivo y humanista; buenos niveles de bienestar físico y mental, etc.

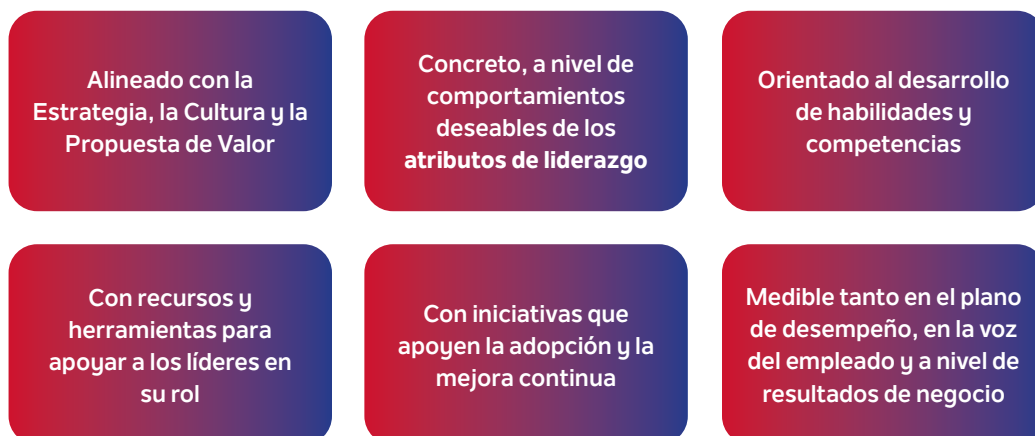
Necesitan ser un punto de referencia fiable para dar respuesta a las expectativas y necesidades de su equipo en todos los momentos de su ciclo de vida como empleados, desde clarificar qué se espera de ellos, organizar el trabajo, orientar sobre la mejora del desempeño y el desarrollo profesional, hasta facilitar opciones que permitan conciliar la vida profesional con la personal y resolver conflictos entre pares de forma equitativa.

Para llevar a cabo su labor, necesitan herramientas de gestión y crear espacios que les permitan mantener conversaciones significativas con las personas de su equipo, donde aportar visión, *feedback* y orientación; facilitar la organización y coordinación del equipo; reconocer el trabajo bien hecho y motivar para seguir alcanzando resultados y superando desafíos de manera sostenible.

Cuando la persona líder consigue mantener una buena calidad de la gestión del día a día con sus equipos, la empresa habrá conseguido llevar su modelo de gestión de la Experiencia de Empleado a la última milla.

Por todo ello, es de vital importancia que la metodología de Experiencia de Empleado incluya el desarrollo de un Modelo de Liderazgo que defina el tipo de líder más adecuado para la experiencia que queremos construir e incluya estrategias para seleccionar adecuadamente a los líderes y apoyarlos en su labor de “última milla”.

Características de un buen Modelo de Liderazgo, alineado con el enfoque EX:










Un 79% pone foco en crear un entorno de trabajo más flexible y conciliable como un elemento de fidelización del talento

Durante la última década, la atención y el enfoque en la flexibilidad laboral y la conciliación entre el trabajo y la vida personal en las empresas ha ido creciendo. Esto se debe a varios factores que reflejan cambios en las expectativas y necesidades de las personas.

Factores que impactan en el cambio de expectativas y necesidades de los Empleados:

-  **Diversidad en los equipos de trabajo**
-  **Avances tecnológicos**
-  **Necesidad de fidelización de talento**
-  **Mayor importancia al mantenimiento del bienestar y la salud mental**
-  **Cambios en los roles familiares**

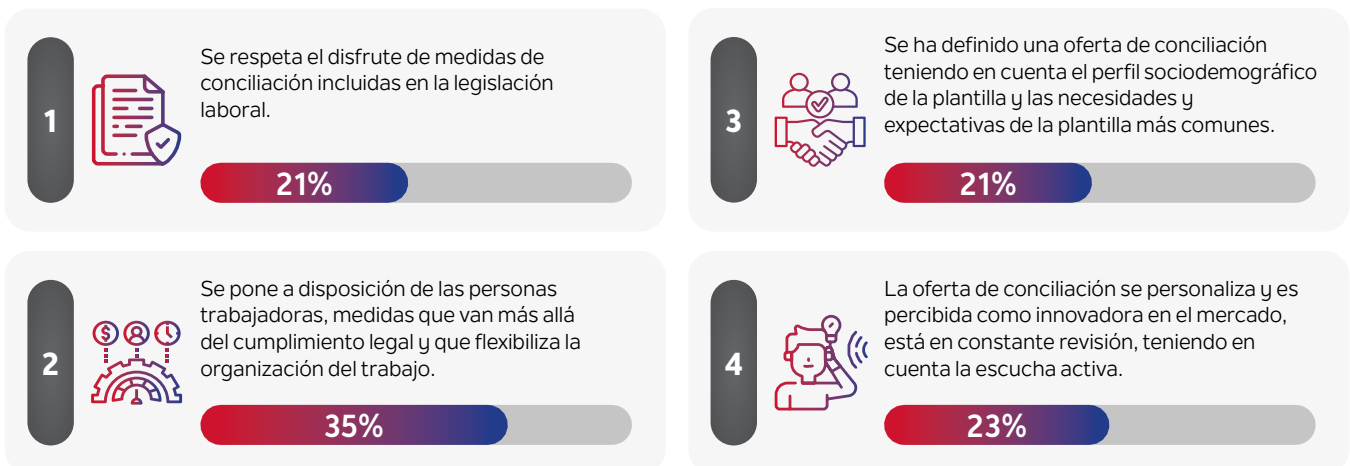
El enfoque de Experiencia de Empleado refleja la importancia que tienen las políticas de flexibilidad laboral y conciliación en la fidelización de las personas trabajadoras.

Estrategias como horarios flexibles y opciones de trabajo remoto son fundamentales para adaptarse a las necesidades de las personas trabajadoras que están constantemente cambiando.

La conciliación entre el trabajo y la vida personal es clave para mantener a las personas trabajadoras comprometidas y satisfechas en un entorno que promueve el bienestar de las personas.

Estas iniciativas favorecen la creación de trabajos flexibles, inclusivos y fortalecen la marca empleadora de la empresa.

Grado en que se está facilitando el equilibrio entre la vida profesional y personal:



— Contexto

Amgen es una de las principales compañías independientes de biotecnología del mundo. En nuestros más de cuarenta años de historia, treinta en España, hemos contribuido en la creación de los fundamentos de la industria biomédica. Descubrimos, diseñamos y desarrollamos tratamientos biológicos innovadores dirigidos a mejorar la salud y la calidad de vida de las personas que conviven con alguna enfermedad grave como el cáncer, las enfermedades cardiovasculares o las inflamatorias.

Esa misión de cuidar de las personas también se refleja en nuestros casi 27.000 empleados de más de 100 países, entre ellos, España, en el que contamos con más de 320 personas.

Aunque llevamos dos décadas siendo punteros en la implantación de políticas flexibles de Recursos Humanos, la pandemia, con la entrada del teletrabajo y la revolución de muchas herramientas tecnológicas, nos brindó la oportunidad de ampliar la flexibilidad en el trabajo. Así nació *FlexSpace*.

— Nuestra apuesta por la flexibilidad

Así, *FlexSpace*, fomenta que acudir a la oficina se haga con una intencionalidad, y no por defecto. Así, cada trabajador es libre de decidir, según el propósito que tenga, de realizar su trabajo de manera remota o en nuestras casas, combinando lo mejor de los modelos remoto y presencial. De esta manera, el uso de las oficinas se reserva para aquellas actividades que se desarrollan de manera más efectiva con encuentros en persona. La actividad, y no el tiempo, por tanto, es lo que define este nuevo modelo de trabajo.

A principios de 2023, tras probar este nuevo modelo de trabajo durante un año y medio, decidimos dar todavía un paso más allá y trasladar esta filosofía al espacio físico. Así, trabajamos con un equipo *cross-funcional* y diseñamos unas nuevas oficinas que permitieran que las reuniones presenciales de los equipos fueran mucho más colaborativas de lo que lo podían ser en una oficina tradicional.

Para conseguir un espacio de trabajo flexible, adaptarnos al nuevo entorno y dar respuesta a las nuevas necesidades de los empleados, nos mudamos a la Torre Marenostrum, un referente de la arquitectura contemporánea de Barcelona, que acaba de ser completamente rehabilitada siguiendo estrictos criterios tecnológicos, de sostenibilidad y bienestar.

— Resultados

La filosofía *FlexSpace*, se respira ahora también en la oficina, ubicada en las plantas 19 y 20 de la Torre A de este emblemático edificio. Con una superficie de 1.200 m², los empleados no tienen un lugar de trabajo fijo y los espacios para reuniones y las zonas colaborativas diáfanas tienen mayor protagonismo, promoviendo así la co-creación y la participación entre las distintas áreas y departamentos.

Desde este enlace, podéis acceder a un vídeo corto donde las personas de AMGEN cuentan su vivencia con *FlexSpace*: los [testimonios de nuestros empleados](#).



Menos de un tercio cuenta con una metodología que les permite gestionar el cambio constante para evolucionar en consonancia con las necesidades del negocio

La gestión del cambio es un componente crítico para adaptarse a las dinámicas del mercado, la rápida evolución de las tecnologías y las cambiantes expectativas de las personas. La falta de una gestión efectiva y consciente del cambio puede tener repercusiones negativas en la Experiencia de Empleado.

Es importante que cualquier cambio implementado en la organización esté alineado y contribuya a los objetivos a largo plazo. Por lo tanto, antes de llevar a cabo la implementación del cambio, es esencial que los objetivos organizativos estén claramente definidos y se realice una evaluación para asegurar su alineación con la estrategia organizativa.

Aunque observamos que menos de un tercio de las empresas participantes del estudio tienen una metodología que les permita gestionar el cambio constante, contar con una estrategia y metodología sólida de gestión del cambio proporciona a la organización las herramientas necesarias y un marco de trabajo que facilita la evolución y adaptación a los cambios, ya sean estos culturales para la sostenibilidad y mejora de la organización, o provocados por la implementación de proyectos en el negocio.

Los cambios buscan mejorar y reforzar los esfuerzos estratégicos existentes, por lo que debe realizarse un análisis de impacto previo, y valorar si ha de hacerse un ajuste de la estrategia para garantizar la coherencia en todas las áreas de la organización.

Es importante no solo la comunicación, sino la involucración. La comunicación clara y transparente del proceso de cambio y las metas a alcanzar es fundamental para ganar la comprensión y el apoyo necesario. Es esencial la participación activa de *stakeholders* clave, como líderes, clientes y personas trabajadoras. Sus perspectivas y opiniones ofrecen información valiosa y ayudan a construir una visión integral del impacto del cambio.

Este enfoque centrado en la gestión del cambio desarrolla la capacidad de ser ágil en la organización, lo que implica una capacidad para adaptarse y responder de manera efectiva a los desafíos cambiantes, manteniendo siempre un enfoque en la mejora continua.

Atributos y componentes que contribuyen a la capacidad de cambio de una organización:



"La única manera de hacer sentido del cambio es sumergirse en él, moverse con él y unirse al baile".

Alan Watts

IMPLEMENTACIÓN



Cómo podemos hacer para que los procesos de Transformación y la Gestión del Cambio no impacten negativamente en la Experiencia de Empleado

Para minimizar el impacto negativo de los procesos de transformación y la gestión del cambio en la Experiencia de Empleado, se pueden implementar diversas estrategias y prácticas.

Más importante que pensar en minimizar daños colaterales es pensar en los momentos de transformación y cambio de la compañía como una oportunidad para aplicar la metodología de Experiencia de Empleado y que el compromiso de los empleados salga reforzado.

En este punto, entendemos que el principio que debe orientar la estrategia de gestión del cambio es cuidar el bienestar de los empleados durante el proceso de adaptación, mientras que activamos la palanca más clave y más infrautilizada hasta el momento: la Participación. Estamos ante una oportunidad única de diseñar y testear las políticas, los procesos y las herramientas teniendo en cuenta las necesidades de los empleados a la hora de poner en práctica las nuevas formas de hacer. Estamos ante una oportunidad de escuchar el impacto que los cambios van a tener en las personas que deben poner en práctica los mismos y hacer iteraciones de mejora hasta conseguir

el punto óptimo. Estamos ante una ocasión perfecta de reconocer y celebrar los logros de todas las personas movilizadas en el cambio.

Por supuesto, es necesario activar el resto de las palancas de gestión del cambio:

- El **Liderazgo**, acompañando y dando soporte a las personas y *sponsors* en su rol de líderes del cambio.
- La **Comunicación**, definiendo una estrategia de comunicación y campañas necesarias para transmitir el cambio y potenciar el diálogo de todas las personas implicadas y afectadas.
- La **Formación**, detectando con claridad las necesidades formativas y definiendo estrategias para adquirir nuevas capacidades o incorporar nuevos comportamientos.
- La propia **Experiencia de Empleado**, revisando el impacto en la Propuesta de Valor de la aplicación de las nuevas formas de trabajo.

Palancas de gestión del cambio:



— Contexto

Arriaga Asociados es la empresa líder del derecho al consumidor, especialmente en derecho financiero y bancario, con más de 400 empleados en toda la geografía nacional. En Arriaga tenemos como mantra que la justicia pertenece a los ciudadanos y que, por ello, puede ser sencilla, ética y cercana, siendo nuestro propósito ofrecer servicios legales de calidad a todos los ciudadanos mediante enfoques innovadores. Como resultado, hemos asistido a más de 300.000 clientes a sortear con éxito los complicados laberintos legales. Arriaga ha demostrado que el sector legal puede ser transformado con una apuesta sólida por la innovación para resolver estos casos complejos, facilitando soluciones simples a situaciones difíciles para sus clientes.

— La importancia del diseño organizativo en ARRIAGA

El diseño organizativo es fundamental para la Experiencia de Empleado, ya que influye directamente en cómo organizamos nuestros equipos, asignamos responsabilidades y gestionamos nuestros recursos. Estos aspectos determinan la forma en que los empleados realizan su trabajo y perciben su contribución dentro de la organización. Desde el Departamento de Organización y Personas de Arriaga, comprendemos plenamente la importancia de este enfoque, especialmente en un entorno tan dinámico y regulado como el actual, donde la capacidad de adaptación rápida de las estructuras organizativas es esencial para mantener una experiencia positiva para nuestros empleados.

— Cómo redefinimos nuestra organización

En nuestro proceso, definimos el modelo organizativo mediante un análisis sistemático y reflexivo, donde buscamos encontrar respuestas óptimas a preguntas como qué resultados esperamos, cuál es la composición y coordinación más eficiente y quién debe tomar las decisiones. Este proceso nos ha llevado a reconocer la inadecuación del modelo organizativo tradicional de despachos de abogados para cumplir con nuestra misión de facilitar el acceso a la justicia a nuestros clientes en sus reclamaciones como consumidores.

El nuevo diseño organizativo que hemos adoptado se asemeja más a una empresa de servicios que a un despacho de abogados, con una estructura divisional por funciones que requiere una coordinación eficiente entre áreas en la gestión de clientes, ya que cada departamento se encarga de un momento específico de la cadena de valor.

Este nuevo modelo organizativo ha facilitado varios aspectos importantes:

- Ha mejorado la claridad sobre los procesos, funciones y tareas de las personas.
- Ha permitido un mayor entendimiento sobre la división vertical del trabajo, clarificando la jerarquía, la autoridad y las relaciones entre los diferentes departamentos y roles de la empresa.
- Ha aumentado el sentimiento de contribución, al comprender la necesaria coordinación y sincronía entre departamentos para crear una Experiencia de Cliente memorable.
- Ha optimizado el proceso de selección y la adaptación al puesto de trabajo, con una formación focalizada en el conocimiento de producto y el proceso productivo (muy diferente al del resto del sector jurídico).
- Ha ayudado a identificar el estilo de liderazgo más apropiado para esta nueva estructura.
- Ha permitido repensar los espacios físicos de trabajo, convirtiendo nuestras oficinas en un modelo de espacios abiertos sin despachos y sin sitios fijos, facilitando la movilidad de las personas y la comunicación interna.
- Ha otorgado mayor protagonismo a la Comunicación Interna a través de las personas y los equipos, con el lema: "explicar, escuchar y aclarar".

— Un modelo organizativo dinámico

A pesar de los desafíos que enfrentamos debido a la vertiginosa velocidad de cambio y la legislación laboral, entendemos que revisar periódicamente por qué, cómo y qué hacemos, y ajustar el diseño organizacional a la realidad, es un factor clave que influye en la Experiencia de Empleado al definir la cultura, la estructura, los procesos y el liderazgo en el entorno laboral. Al centrarnos en crear un diseño organizacional óptimo, mejoramos la fidelización del talento, aumentamos la productividad y la eficiencia, y fortalecemos el clima y el compromiso de las personas.

Cuando combinamos, como hemos hecho desde Arriaga, un modelo organizativo bien diseñado con opciones que promueven un entorno laboral flexible, centrado en los resultados y que apoya el equilibrio entre la vida personal y profesional, creamos una experiencia de empleado memorable y viable.



En casi la mitad de las empresas, la etapa de fin de la relación laboral es reactiva y poco estructurada

La fase de Finalizar también conocida como la desvinculación, contempla el proceso de salida de una persona de la empresa.

Es importante destacar que una gestión adecuada de la fase de salida es esencial para mantener una buena relación con las personas desvinculadas, aprender de su experiencia y garantizar una transición suave. Esta fase debe ser profesional y constructiva tanto para la persona desvinculada como para la empresa.

Las organizaciones están comenzando a mejorar sus procesos de desvinculación buscando el beneficio de todas las partes involucradas.

Tenemos una amplia tipología de desvinculaciones en función de las causas que las propician: despidos por finalización del contrato, motivados por bajo desempeño, por causas económicas o reestructuración de la empresa, desvinculación voluntaria de la persona trabajadora, por jubilación, etc.

En todos ellos, se debe tener como principio la voluntad de la empresa de cuidar esta etapa para dejar en la persona trabajadora la mejor impresión sobre su última vivencia como empleada en la empresa.

"Las personas olvidarán lo que dijiste, olvidarán lo que hiciste, pero nunca olvidarán cómo las hiciste sentir".

Maya Angelou

Iniciativas a desarrollar en la etapa finalizar según la razón de la salida:

Personas que se desvinculan por despido o afectadas por una regulación de empleo:

- Cuidar el momento de la comunicación y de la negociación de la salida desde la perspectiva de la persona.
- Facilitar servicios de *outplacement*.
- Brindar oportunidades para despedirse de sus compañeros de una forma respetuosa.
- Seguimiento y apoyo en su transición profesional, si el empleado lo acepta.

Personas que se desvinculan voluntariamente:

- Entrenar a los líderes y managers en la aceptación respetuosa de la decisión.
- Planificar el cierre de etapa para una transferencia ordenada de responsabilidades.
- Crear espacios para entender las razones de su marcha y las sugerencias de mejora de la EX.
- Brindar oportunidades para despedirse de sus compañeros de una forma respetuosa.
- Diseñar acciones que permitan reconocer y agradecer su contribución.
- Organizar iniciativas que fomenten el vínculo con la persona a largo plazo.



05

Recomendaciones finales

Recomendaciones finales

Llegados a este punto, y a modo de conclusión, recomendamos a las empresas que empiezan a apostar por la Experiencia de Empleado, poner foco en el avance de los siguientes puntos clave:

01

Definir una Estrategia de EX

Recomendamos establecer una estrategia clara y alineada con los objetivos de cada organización. Esto implica definir los valores de la empresa e identificar momentos clave en la Experiencia de Empleado.

02

Construir una cultura organizacional y liderazgo positivos

Fomentar una cultura empresarial positiva y colaborativa donde se reconozcan los logros y se celebren los éxitos alentando la colaboración y el trabajo en equipo. Es importante fomentar una comunicación abierta y transparente en todos los niveles de la organización, ya que las personas deben sentirse informadas sobre los cambios, decisiones y oportunidades dentro de la empresa.

03

Apoyarse en tecnologías habilitadoras

Con plataformas *responsive* de gestión del talento, sistemas de gestión del rendimiento, herramientas colaborativas, de medición de la escucha activa con el objetivo de crear un entorno laboral más eficiente, colaborativo y centrado en las necesidades y comodidades de las personas.

04

Poner a la persona en el centro

Si bien puede sonar utópico, es crucial transformar nuestra mentalidad. Esto implica la creación de arquetipos que nos permitan comprender genuinamente las necesidades de las personas en lugar de simplemente imaginarlas. Así, podemos responder de manera efectiva a sus expectativas en cuanto a oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional, un entorno laboral flexible, beneficios sociales, y otros aspectos relevantes.

05

Establecer el sistema de medición y mejora continua

Para medir el éxito de las iniciativas de EX y realizar ajustes según sea necesario, es imprescindible implementar sistemas de retroalimentación para recopilar las opiniones y percepciones de las personas sobre sus necesidades y experiencia en la empresa. La mejora continua es esencial para avanzar en el modelo de madurez de la Experiencia de Empleado.

06

Agradecimientos

Agradecimientos

En primer lugar, queremos transmitir nuestro agradecimiento a los equipos de la función de Personas que han participado en este estudio en alguna de las actividades desarrolladas, tanto a quienes han optado por hacerlo de forma anónima como aquellos que han preferido participar de forma transparente y que aparecen a continuación:



Asimismo, nos gustaría agradecer la labor de coordinación y aportación de contenidos de Rocío Cervantes (Senior Manager), Tania Lorente, Lucía Riancho y Lucía Sanz, consultoras de la línea de servicio de Talento y Cultura de Axis Corporate, así como la contribución en el diseño y maquetación del informe del equipo de Marketing de la compañía.



Rocío Cervantes

Senior Manager
Talento y Cultura



Tania Lorente

Consultant
Talento y Cultura



Lucía Sanz

Consultant
Talento y Cultura



Lucía Riancho

Consultant
Talento y Cultura

Sobre el estudio

El presente documento, elaborado por el equipo de negocio de Axis Corporate, tiene carácter divulgativo y contiene datos, opiniones o estimaciones referidas a la fecha del mismo, de elaboración propia o basadas en fuentes públicas e internas que consideramos fiables, sin que hayan sido objeto de verificación independiente.

Las estimaciones que este documento puede contener han sido realizadas conforme a metodologías generalmente aceptadas y deben tomarse como tales, es decir, como previsiones o proyecciones.

Sobre Axis Corporate

Axis Corporate es una consultora de negocio internacional que ayuda a las empresas y organizaciones a acelerar su crecimiento a través de la transformación integral, desde la estrategia y la definición del modelo de negocio hasta su implementación e impacto. Generamos valor en las áreas de ingresos, eficiencia, riesgos y sostenibilidad.

Axis Corporate impulsa e implanta Programas Integrales de Transformación en áreas estratégicas relacionadas con la Función Financiera, IT, RRHH, Digitalización, Operaciones, Supply Chain, Riesgos y Sostenibilidad. La compañía opera en diferentes sectores, potenciando la gestión del conocimiento intrasectorial e intersectorial: Banca, Asset Management (Real Estate y NPA), Seguros, Energía e Industria, Telecomunicaciones, Media & Tecnología y Movilidad y Servicios. Cuenta actualmente con un equipo *seniority* mixto de más de 100 profesionales internacionales dedicados al Management Consulting.

Sobre Talento y Cultura

Desde la línea de servicio de Talento y Cultura brindamos apoyo a nuestros clientes en los procesos de transformación de la Compañía, accionando el cambio cultural, las iniciativas de comunicación, capacitación e involucración del talento para hacer evolucionar a la empresa y ayudarla a mantener su competitividad.

Ofrecemos servicios profesionales para ayudar, principalmente a la Función de Personas, a transformar el Modelo Operativo de la propia función logrando impactar en todos estos ámbitos:



En Programas de Transformación



Modelo Operativo de Personas



EX & Employer Branding



Diversidad y Conciliación



Acompañamiento al Cambio



Compensación Total

Para más información:

www.axiscorporate.com

Barcelona

Av. Diagonal 640, 1ª planta
08017 Barcelona (Spain)

Madrid

C/ Serrano 55, 1ª planta
28006 Madrid (Spain)

Contacto:

Rocío Cervantes

Senior Manager

rcervantes@axiscorporate.com

902 547 444





Creating value
through transformation

Barcelona

Madrid

Boston



[axiscorporate.com](https://www.axiscorporate.com)

Axis Corporate es una consultora internacional de negocio orientada a la mejora de los resultados de las organizaciones, desde el asesoramiento estratégico, pasando por la definición del modelo de negocio, hasta el impacto en operaciones. Contamos con un equipo de más de 100 profesionales distribuidos en sus oficinas de Barcelona, Madrid y Boston.

© Axis Corporate S.L. Todos los derechos reservados. Diseñado y producido por el Dpto. de Marketing y Branding.