

# La guía definitiva

## Experiencia del empleado

### RESUMEN EJECUTIVO

¿Puedes ganar la nueva guerra por talentos? No lo harás si crees que se trata de dinero, puestos o seguridad en el trabajo. La era pospandémica se empieza a definir por la *experiencia del empleado*: cómo moldea tu organización la forma en que las personas trabajan y viven, desde la productividad hasta la flexibilidad, el bienestar y todo lo demás.

Los últimos 15 meses fueron en gran medida una cuestión de supervivencia: los líderes se centraron en mantener las empresas a flote a la vez que tenían que lidiar con una serie de problemas relacionados con la pandemia. Hoy, a medida que los países y las áreas de trabajo vuelven a abrir (aunque a ritmos muy diferentes), el mayor derrumbe económico en un siglo se está convirtiendo rápidamente en una enorme reactivación. Las empresas se ven forzadas a transformarse y los líderes ahora necesitan ayudar a las personas a adaptarse a los grandes cambios, permitirles lidiar con la ambigüedad, y apoyarlos para que experimenten y aprendan rápidamente. No es de sorprender que la experiencia del empleado se haya situado entre los elementos principales de los programas de administración.

Para ayudarte a moverte por este entorno emergente y volátil, realizamos un estudio importante sobre la experiencia del empleado, encargado por Microsoft, en el que se recopilan datos de más de 90 prácticas diferentes. Escuchamos a más de 950 organizaciones y realizamos 15 entrevistas detalladas con líderes de Recursos Humanos y negocios en empresas como Deutsche Telekom,

IBM, Kraft Heinz, Microsoft y Unilever. Nuestro objetivo era crear *La guía definitiva* para la experiencia del empleado, con las siguientes metas:

- **Crear** una definición estándar del término “experiencia del empleado”
- **Explicar**, a través de investigación y ejemplos de excelencia, por qué la experiencia del empleado tiene que ser un enfoque primordial para los líderes de negocios, TI y Recursos Humanos
- **Identificar** qué prácticas tienen el impacto más significativo en la experiencia del empleado y los resultados generales para el negocio, la innovación y las personas
- **Ofrecer** orientación sobre cómo las organizaciones pueden mejorar la experiencia del empleado y alcanzar la excelencia para impulsar mejores resultados empresariales

Descubrimos que para ganar la guerra de talentos no solo se requiere tomar medidas para optimizar la experiencia del empleado, sino también colocar verdaderamente a las personas en el centro del

proceso de toma de decisiones. Eso es lo que hace que este periodo pospandémico sea tan desafiante y emocionante: la experiencia del empleado no es algo que simplemente hagas; necesitas reflejar la filosofía de tu empresa.

decir para aprender algo nuevo. Cuando la crisis del COVID-19 empezó y causó problemas adicionales (tener que hacer malabares con las responsabilidades personales y profesionales, mientras se lidiaba con la preocupación por el peligro de la enfermedad), simplemente agravó una situación que ya era compleja.

## Lo que los líderes necesitan saber

Incluso antes de la pandemia, el entorno de trabajo era desafiante. Las personas se sentían abrumadas y tenían poco tiempo para concentrarse, por no

En cuanto a la experiencia del empleado, esperamos que haya una experiencia para el consumidor donde todo fluya y sea fácil. Y los temas que comúnmente conforman esa experiencia abarcan todas las funciones de negocio y atañen a todos los temas de la filosofía

### La experiencia del empleado abarca todas las funciones de negocio y atañe a todos los temas

		Inclusión	Rewards	Familia		
Misión		Pertenencia	Recompensas	Personal		
Inclusión		Equidad	Bonos	Aspiraciones a largo plazo		
		Confianza	Ventajas	Propósito		
Cultura		Energía	Bienestar			
			Soporte técnico			
Liderazgo	Oportunidades		Sucesión	Liderazgo		
	Crecimiento		Rendimiento	Conducción		
Equipo	Movilidad		Promoción	Perdón		
	Preparación		Reseña	Resiliencia		
Carrera	Promoción			Paciencia		
Área de trabajo			Metas	Seguridad del área de trabajo		
	Traslado		Reseña	Ubicación del trabajo		
Recompensas	Ubicación del trabajo		Proyectos	Traslado		
	Espacio		Reuniones	Directivas		
Seguridad	Instalaciones		Interacciones diarias			
	TI	Instalaciones	Recursos Humanos	Jurídico	Equipo	Administrador
						Ejecutivo

Fuente: The Josh Bersin Company, 2021

corporativa. Ningún grupo o equipo puede manejar esto por sí solo. Y si no atiendes las necesidades de los empleados, estos pueden irse.

La experiencia del empleado es mucho más amplia que simplemente el “involucramiento” y actualmente está en el centro de la profesión de Recursos Humanos: Los departamentos de Recursos Humanos en Adobe y Airbnb incluso cambiaron su nombre a “Experiencia del empleado”. La experiencia del empleado tiene que ver con

el trabajo que hacemos, los equipos a los que pertenecemos, nuestros jefes directos y la forma en que nos prepararan y apoyan. También se trata de nuestra salud y bienestar, el área de trabajo digital, física y cultural, la forma en que crecemos y nos desarrollamos, y el grado de confianza que tenemos en la organización. Estos elementos forman colectivamente nuestro marco de la experiencia del empleado, al que llamamos “la organización irresistible” porque ayuda a nuestra empresa a volverse irresistible para el personal.

## La organización irresistible

Trabajo significativo	Administración sólida	Área de trabajo positiva	Salud y bienestar	Oportunidad de crecimiento	Confianza en la organización
					
Idoneidad de valores y trabajos	Objetivos claros con oportunidades amplias	Herramientas, procesos y sistemas para fomentar la productividad en el trabajo	Seguridad en todos los aspectos laborales	Trabajo facilitado y abierto, y movilidad de roles	Misión y propósito más allá de los objetivos financieros
Autonomía y agencia	Preparación y retroalimentación constante	Apreciación, reconocimiento y recompensas	Apoyo para salud personal y bienestar físico	Desarrollo profesional por diversos senderos	Transparencia, empatía e integridad de liderazgo
Equipos ágiles y compañeros de trabajo solidarios	Orientación hacia el desarrollo de administración	Área de trabajo y horario flexible	Psychological and emotional wellbeing and support	Muchas formas de aprendizaje según sea necesario	Inversión continua en las personas
Tiempo para concentrarse, innovar y recuperar	Administración de rendimiento sencilla y transparente	Inclusivo, diverso y un espíritu de pertenencia y comunidad	Apoyo y bienestar emocional y psicológico	Una cultura que apoya el aprendizaje	Orientación hacia la sociedad, el medio ambiente y la comunidad

### Tecnología y servicios

Base (seguridad y acceso), sistemas de soporte, aplicaciones de ideas, aplicaciones de talento, aplicaciones de comunicación, tecnología de trabajo



Fuente: The Josh Bersin Company, 2021

---

## Mensajes clave

La experiencia del empleado es compleja. Y la velocidad con la que emergió como prioridad para los líderes del negocio y las organizaciones sembró la incertidumbre: incertidumbre sobre su propia definición e incertidumbre entre los altos directivos (de Recursos Humanos u otros), sobre qué hacer para impulsar un mayor involucramiento, fomentar más productividad y rendimiento, y en última instancia posibilitar excelentes resultados a través de un personal capacitado.

Ninguna acción única te ofrecerá por arte de magia una gran experiencia del empleado. Es posible que los procedimientos recomendados de otras empresas no funcionen para tu organización. Hay muchas piezas móviles a las que tal vez quieras renunciar, pero no puedes. Hay demasiado en juego y tus empleados confían en ti para propiciar el cambio. Por ello, nos propusimos estudiar todas estas áreas, a través de nuestro marco de la organización irresistible. En un mundo ideal, se implementarían los seis elementos, las 24 dimensiones y las 83 prácticas y programas, y se llevarían a cabo todas correctamente. ¿Pero son todas importantes? ¿O hay algunas que *realmente* lo son?

## Seis conclusiones clave

Nuestra investigación revela seis conclusiones clave comunes para todas las organizaciones con una experiencia del empleado superior. Lo primero que debemos señalar es que las conclusiones no son prácticas típicas. Giran en torno a la confianza, el cuidado, la transparencia, la filosofía empresarial y el liderazgo, tal vez porque (como lo expresó un coordinador de Recursos Humanos) “lo fácil es lo que es difícil”. La experiencia del empleado no se trata de herramientas, procesos o eficiencia, sino de la filosofía y la misión de una empresa y la forma en que actúan los líderes. Nuestras seis conclusiones generales son las siguientes:

### 1

#### **Enfoque en la confianza, la transparencia,**

**la inclusión y el cuidado.** Las empresas que tienen una experiencia del empleado excepcional dan la prioridad al propósito y la misión. La confianza es vital. Cuando las personas no confían en tu empresa, les tienes que ofrecer mucho dinero y recompensas para que consideren unirse a ti. E incluso si lo hacen, es posible que no los retengas.

### 2

#### **Una filosofía basada en el apoyo desempeña**

**un papel importante.** Con diferencia, el mayor indicador de la excelencia de la experiencia del empleado son las personas que ayudan a otras. Eso es lo que transforma la experiencia del empleado de arriba hacia abajo, de nosotros frente a ellos, de un proceso pasivo de simplemente eliminar obstáculos para tener un día de trabajo tranquilo a un ejercicio de cambio de filosofía empresarial.

### 3

**La innovación y el crecimiento sostenible dependen de las recompensas equitativas y la creación de comunidades en el trabajo.**

La experiencia del empleado a veces se usa como una palabra clave para el pago y los beneficios. Descubrimos que ofrecer recompensas y beneficios importantes tiene un impacto muy por debajo del promedio de las 83 prácticas de experiencia del empleado que estudiamos. Sin embargo, hacer que el reconocimiento y las recompensas sean *justas y equitativas* tiene un impacto significativo en los resultados del negocio, las personas y la innovación.

### 4

**Las constantes inversiones en personas con prioridad en la misión mejoran el rendimiento del negocio en cualquier entorno empresarial.**

Cuando el dinero escasea, es fácil frenar las inversiones y centrarse en la filosofía empresarial. Descubrimos que las empresas que dan prioridad a las inversiones en personal, independientemente del entorno empresarial, son mucho más rentables, tienen clientes más satisfechos y empleados más involucrados, y se perciben como excelentes lugares para trabajar.

### 5

**La excelencia de la experiencia del empleado lleva directamente a los resultados empresariales.**

El involucramiento es un resultado importante de una excelente experiencia del empleado, pero no el único. No hay duda de que cuanto más involucradas estén las personas, son más felices y productivas, y proporcionan un mejor servicio a los clientes. Pero las empresas que se centran en las estrategias y prácticas de la experiencia del empleado tienen mejores resultados en el negocio, las personas y la innovación.

### 6

**Las capacidades de Recursos Humanos y las tecnologías adecuadas son vitales.**

La experiencia del empleado tiene que ver con la confianza, la transparencia, el cuidado y la empatía. Se trata de liderazgo y filosofía empresarial, crecimiento, comunidades y equidad. ¿Cómo aplicas estos grandes conceptos estratégicos y los escalas a todo tu personal? La respuesta está en las capacidades de Recursos Humanos y las tecnologías adecuadas.

**Ninguna acción única te ofrecerá por arte de magia una gran experiencia del empleado. Es posible que los procedimientos recomendados de otras empresas no funcionen para tu organización. Hay muchas piezas móviles a las que tal vez quieras renunciar, pero no puedes.**

## Quince prácticas esenciales

¿Qué prácticas impulsan directamente estas seis conclusiones clave? Identificamos quince prácticas que se basan en nuestros cuatro elementos y que tienen un impacto impresionante en los resultados del negocio, las personas y la innovación. Las llamamos “esenciales” porque sin ellas casi nada

más tendrá importancia. Y estas prácticas esenciales funcionan en todos los sectores, áreas geográficas y tamaños de empresas. Cuando se implementan, muchas de las inversiones típicas funcionan bien. Pero cuando no, un enfoque en las “herramientas digitales” o los “programas de experiencia del empleado” simplemente no generará mucho impacto.

## Las claves para impulsar una experiencia del empleado superior

### Cuatro elementos esenciales

### Quince prácticas esenciales

#### Confianza en la organización

Fomentar una filosofía de la integridad y ayudar a otros.

Insertar la misión y el propósito como parte de cada actividad.

Inspirar confianza en los líderes para que sean éticos y trabajen con integridad.

Comunicar claramente la misión y la visión.

Facilitar una comunicación con el liderazgo abierta, transparente y honesta.

Dar prioridad a la inversión en personal cuando el negocio no vaya bien.

Defender lo que es correcto, aun cuando no sea popular.

Alentar a los administradores para que ayuden a las personas a vincular sus aportaciones a la misión.

Trabajar con un enfoque que dé prioridad a las personas.

Ver la diversidad, la equidad y la inclusión como una prioridad del negocio.

#### Área de trabajo positiva

Usar programas de recompensas y reconocimiento justos y equitativos.

Apoyar a las comunidades en el trabajo y con un espíritu de pertenencia.

Animar a los empleados para que sean ellos mismos en el trabajo.

#### Oportunidades de crecimiento

Animar a las personas a desarrollarse constantemente, independientemente de su rol.

#### Administración sólida

Usar un modelo y una filosofía de administración clara y basada en valores.

Fuente: The Josh Bersin Company, 2021

## El modelo de madurez de la experiencia del empleado

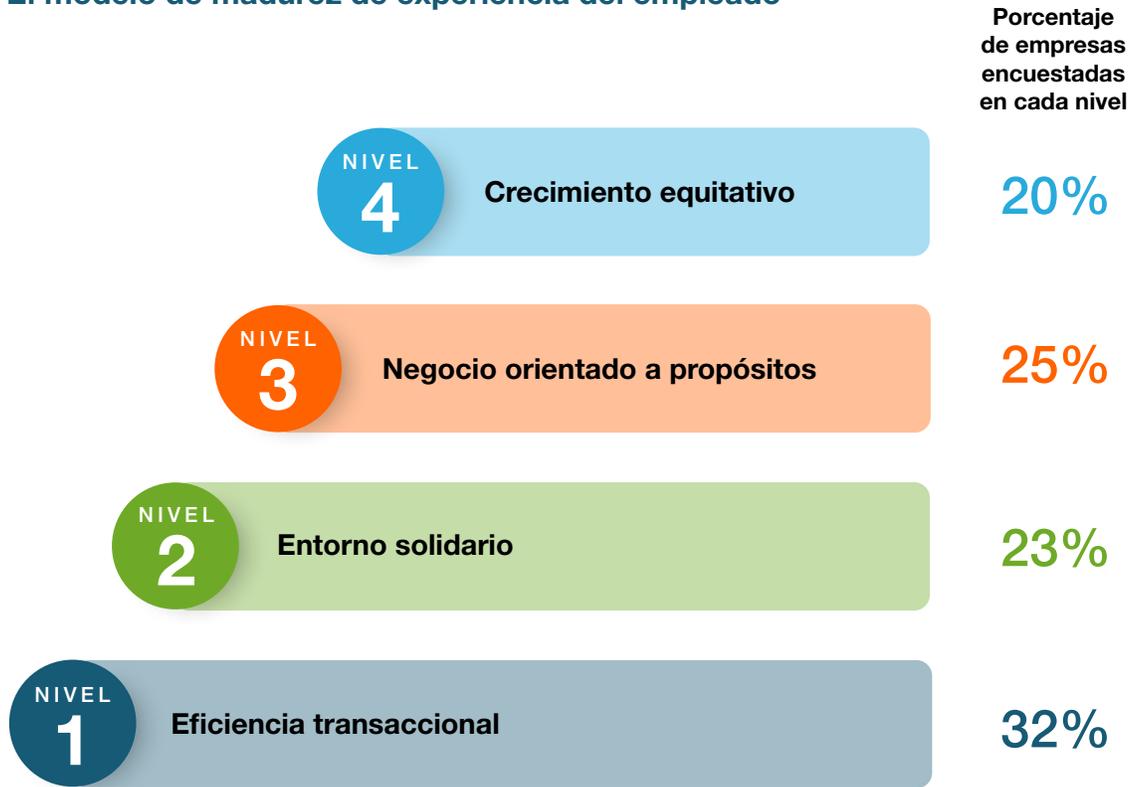
No puedes avanzar si no sabes dónde estás actualmente. Todas las empresas son únicas, así como tu proceso para convertirte en una “organización irresistible”. A través de nuestra investigación y trabajo con empresas de todo el mundo, desarrollamos el modelo de madurez de la experiencia de empleado para definir las fases de evolución por las que pasa una organización para alcanzar un alto rendimiento, lo cual permite a los líderes empresariales comprender su estado actual, así como el próximo conjunto de habilidades, capacidades, herramientas y sistemas para avanzar.

Las organizaciones se dividen en cuatro niveles, donde el nivel 1 es el que tiene menos impacto

y el nivel 4 el que más. Estos niveles de madurez no son una función de diferentes sectores, regiones geográficas o tamaños de organización; se pueden encontrar en cualquiera de estos grupos. Crear un entorno solidario donde las personas se ayuden entre sí es la respuesta principal, pero las empresas más exitosas también centran el negocio en su misión y en facilitar un crecimiento equitativo.

Trabajar sobre temas de filosofía empresarial y liderazgo, programas de Recursos Humanos y tecnologías auxiliares en todo el espectro de una empresa es un proceso largo y difícil. Pasar de un nivel al siguiente supone mucho trabajo que suele tomar años. Pero vale la pena el esfuerzo, dado el valor de avanzar: los resultados de negocio, las personas y la innovación mejoran a medida que las organizaciones maduran.

### El modelo de madurez de experiencia del empleado



Fuente: The Josh Bersin Company, 2021

---

## El importante rol de la tecnología

Sin las tecnologías adecuadas, las empresas no pueden conocer la opinión de los empleados, ofrecer experiencias personalizadas y relevantes, oportunidades de desarrollo, ni apoyar a los empleados a gran escala.

### El uso de la tecnología y su correlación con la madurez general de la experiencia del empleado



Fuente: The Josh Bersin Company, 2021

---

## Pasos siguientes

Nuestro [informe completo](#) ofrece consejos útiles para los líderes que quieren empezar a implementar las prácticas para impulsar la excelencia de la experiencia del empleado. Además, el informe proporciona:

- ✓ La disertación completa de por qué es importante la experiencia del empleado, particularmente ahora
- ✓ Un análisis completo de las conclusiones de nuestra investigación
- ✓ Una explicación detallada de las quince prácticas más importantes, así como del impacto que tienen en los resultados
- ✓ Las características de cada una de las cuatro fases de nuestro modelo de madurez de experiencia del empleado
- ✓ Orientación paso a paso para avanzar por los niveles del modelo de madurez de experiencia del empleado
- ✓ Un marco de la excelencia en la experiencia del empleado
- ✓ Una sección especial sobre la importancia de la tecnología
- ✓ Apéndice: Incluye una lista de las prácticas que se correlacionaron con el alto rendimiento y la metodología de nuestro estudio completo
- ✓ Ejemplos de excelencia: Historias de la vida real de **Adobe**, **Deutsche Telekom**, **IBM**, **Kraft Heinz** y **Unilever**, que han implementado prácticas exitosas en la experiencia del empleado