



## El reto: la experiencia del empleado



Francisco Puertas,  
Managing director de  
**Accenture**  
Strategy Talent &  
Organization

pág. 22



## Francisco Puertas, Managing director de Accenture Strategy Talent & Organization

# El reto: la experiencia del empleado

**Las compañías más innovadoras y visionarias se están alejando del tradicional enfoque de relación con sus empleados, basado en la prestación de servicios, para movilizarse hacia un nuevo enfoque basado en la construcción de "experiencias positivas". Las organizaciones están obligadas a gestionar y conciliar las necesidades y comportamientos de una fuerza laboral demandante, multigeneracional y muy diferente entre sí.**

Trabajar en la mejora de la experiencia del empleado tiene un retorno que va más allá de la satisfacción de este. Hay estudios que demuestran que tiene tres consecuencias positivas:

1.- Mejorar el compromiso y la fidelización de los empleados, impacta directamente en el cliente. Por eso trabajar en la experiencia del empleado es casi un imperativo de negocio. Los clientes ven a las empresas a través de los comportamientos de sus empleados. Generalmente, estas se suelen equivocar cuando intentan construir una excelente experiencia de cliente. Trabajan fundamentalmente en mejorar las características del producto o servicio, en el precio, en los aspectos promocionales, pero no son conscientes de la relevancia de otros aspectos, como la capacidad para resolver los problemas de los clientes o, la importancia que tienen los empleados en la percepción que trasladan sobre la compañía y el servicio o la experiencia proporcionados al cliente. Los propios empleados suelen ser la principal cadena de transmisión a los clientes en la mayoría de los negocios, y a veces la única. Un empleado que vive buenos momentos con su empresa es más fácil que traslade esas mismas sensaciones positivas a sus clientes.

2.- Afecta directamente en los resultados. El estudio "Companies are missing opportunities for growth and revenue", de Gallup, postula que el compromiso y satisfacción de los empleados suponen un beneficio alrededor de 200 billones de dóla-

res anualmente en la economía mundial. Además los empleados no comprometidos pueden suponer un sobre-coste por pérdida de productividad de alrededor de 450 billones de dólares anuales.

3.- Tiene un efecto multiplicador en la credibilidad y reputación de las compañías. Un estudio de Nielsen pone de manifiesto que un mensaje trasladado por un empleado tiene un impacto ocho veces mayor que cuando se traslada a través de un canal corporativo; cerca del 90% de los consumidores confía en las recomendaciones realizadas por gente que conoce; más del 60% se fía de lo que les cuenta los empleados sobre sus compañías.

### Cómo hacerlo

Hay tres ámbitos clave en los que se debe basar cualquier buena experiencia del empleado: el orgullo de pertenencia hacia la empresa (*employer branding*); la propuesta de valor al empleado; y la respuesta de la compañía ante los momentos de la verdad o *moments that matters* de los empleados. El primer ámbito es una de las palancas más importantes para enamorar y motivar a los empleados para después ser capaces de proyectarlo al exterior y atraer a futuros empleados *target*. Una vez conseguido el reto interno, hay que tratar de llegar con este mismo mensaje al mercado, a los futuros y potenciales candidatos a empleados.

En el segundo ámbito, se requiere construir una propuesta de valor diferenciada integral e individual

para cada empleado (EVP: *Employee Value Proposition*), que consiga cautivar al empleado en sus necesidades profesionales y personales, ofreciéndole un entorno de realización profesional inigualable en un ambiente a medida.

Y el tercer ámbito, se refiere al servicio y la experiencia que la compañía ofrece sus empleados en los momentos clave del ciclo de vida del empleado. Existen momentos críticos generales en la relación con la compañía (entrada en la compañía, salida, promoción, presentación de resultados anuales, etc.); momentos críticos generales en la vida del empleado (evaluación de desempeño, o establecimiento de objetivos individuales y de área); y momentos importantes en la vida de las personas (casarse, tener un hijo, una enfermedad, periodos de excedencias). Dar una respuesta adecuada a cada una de estas situaciones es determinante para ofrecer una inolvidable experiencia de empleado.

### Consejos expertos

Desde Accenture Strategy entendemos que hay tres principios básicos para mejorar la experiencia del empleado.

En primer lugar, la customización y segmentación de los servicios que ofrecemos a nuestros empleados. Está superada la clásica segmentación: empleados-mandos intermedios-directores. Hay que buscar otros criterios de segmentación más creativos y efectivos. No podemos ofrecer a nuestros empleados "café para todos".

Segundo, aplicar los principios de marketing a todo el servicio que se ofrece al empleado, las denominadas 4 P: Producto (*Product*), entendido como la oferta de producto y servicios al empleado. Precio (*Price*), como la contraprestación por dichos servicios. Lugar (*Place*), entendido como los canales de contacto con el empleado. Y Promoción (*Promotion*), o la forma de comunicación y esponsorización de los servicios ofrecidos.

Y por último, trasladando a Recursos Humanos la metodología de experiencia del cliente *Customer Experience (CeX)*. Tratando de descubrir quiénes y cómo son tus empleados y cómo es su experiencia como empleado/cliente. Desarrollando e implantando el modelo: definiendo y llevando a cabo el despliegue de la experiencia; dando soporte, haciendo seguimiento y controlando la calidad del proceso; identificando mejoras y actualizaciones; etc.

Está claro que trabajar de forma orientada a generar una buena experiencia de empleado supone cambiar la forma de trabajar con y para el empleado. Pero debemos tener en cuenta que alinear la experiencia del empleado con el cliente es clave para mejorar el servicio, la atención al cliente y, al final, mejorar el retorno económico de todos los productos y servicios.

*Understand and act on employee experience to transform and improve the customer experience* ■

