



# EXPERIENCIA EMPLEADO: Diseñando los procesos desde la empatía

REDACCIÓN ORH

Los atributos que conforman una marca empleador han de construirse desde la experiencia que queremos que tengan nuestros empleados y en este proceso la escucha es una herramienta fundamental. En torno a esta idea han debatido los participantes en el desayuno de trabajo organizado por PeopleMatters en colaboración con ORH, y cuyo entorno, las instalaciones de Steelcase en Madrid, ejemplifica el valor de los espacios para contribuir a generar esa experiencia. “Crear experiencia empleado es parte de nuestra razón de ser porque nuestra misión es diseñar espacios que impacten a las personas, ha explicado a modo de introducción Alejandro Pociña, director general de Steelcase.

Irene Arensburg, manager de PeopleMatters, ha sido la encargada de abrir el debate planteando el núcleo duro de una estrategia de experiencia empleado: “Este tipo de iniciativas son importantes desde el momento en el que situamos a las personas en el centro de la estrategia de negocio y de la organización. La consecuencia de esta reflexión es que el empleado es igual al cliente y por eso la empresa ha de estar enfocada a las personas tanto como a la estrategia del negocio”. Irene ha recordado cómo el concepto de experiencia empleado fue creado en Airbnb, justo

en el momento en el que dejaba de ser una *startup* y en el que necesitaba incorporar personal a un ritmo mucho mayor del que era capaz de gestionar su departamento de selección. “Todo comenzó en 2012. El negocio crecía y necesitaba de nuevo talento pero recursos humanos estaba saturado. Desde el departamento de marketing, el CPO se dio cuenta de que las metodologías que estaban utilizando para diseñar el *user experience* o *customer experience*, se podían trasladar al proceso de selección y así lo hizo. Comenzaron a diseñar la experiencia candidato y, a día de hoy,

el departamento de RRHH de Airbnb se llama de *Employee Experience* y está liderado por el CEO”.

Ver el mundo a través de los ojos del empleado, integrar la experiencia que vive y siente el colaborador y diseñar cada proceso de RRHH desde la empatía es el reto al que actualmente se enfrentan las organizaciones que quieren posicionar su marca empleadora como mejor lugar para trabajar. Para lograrlo, Irene ha hablado de la necesidad de estructurar dicha experiencia en torno a 3 dimensiones:

- **Dimensión espacial**, que hace referencia a la forma que el empleado tiene que estar en contacto con su realidad diaria y en la que entran aspectos como la tecnología, la ergonomía de los espacios de trabajo, etc.

- **Dimensión individual**, que pone de manifiesto la realidad individual de cada uno y su perspectiva personal en cuanto a la gestión del talento que desarrolla su empresa, la compensación que recibe, el feedback de sus managers, etc. Un ejemplo de esta dimensión es el famoso 20-60 de Google, con el que se permite que los empleados dediquen un 20% de su tiempo a desarrollar proyectos personales que les motiven y que, a la par, puedan ser un beneficio indirecto para la compañía.

- **Dimensión social**, que se relaciona con la convivencia intraorganizacional y en la que se incluyen actividades, celebraciones, eventos, afterworks, etc. La australiana Nitro es un ejemplo de dimensión social ya que divide su experiencia empleado en tres áreas: las cosas que tienes que tener sí o sí (compensación, cultura...); las cosas importantes (voluntariado...) y las cosas que está bien tener (las que se desarrollan fuera del tiempo de trabajo).

La experiencia empleado es imprescindible para competir por el talento y lograr su compromiso, y se tiene que enfocar bajo una perspectiva integral y holística. *“Esto significa que si dedicamos tiempo y recursos a definir la experiencia cliente también hemos de hacerlo con la de empleado porque, al final, éste también es un cliente”*, comentó la manager de PeopleMatters.

La conversación generada a partir de la introducción de Irene se polarizó en torno a tres áreas cuyas principales conclusiones resumimos a continuación:

### ESCUCHA ACTIVA ]

- Es fundamental buscar la coherencia de nuestra propuesta al empleado, sabiendo hasta dónde nos podemos comprometer en función del tipo de empresa somos. La clave está en los cimientos: que sepamos quiénes somos, dónde vamos, qué podemos ofrecer... y que desde ahí trabajemos

## El gestor de experiencia empleado ha de tener un enfoque multidisciplinar y transversal para poder integrar en ella, a la par, la perspectiva holística y la capacidad de personalización que precisa •

para que nuestro mensaje no frustre las expectativas. Recoger *feedback* es importante pero cuidado con generar frustración, porque es mucho más peligrosa que no escuchar.

- El diseño de un programa de voz centrado en el empleado significa escuchar, co-crear y medir, igual que hace la experiencia cliente. Y a la hora de escuchar no podemos perder de vista las fuentes no estructuradas (redes sociales).

### TECNOLOGÍA Y EX ]

- La tecnología es un aliado fundamental en la construcción de la experiencia empleado ya que nos ayuda a hacer un delivery consistente de ella.

- Es importante poner foco y priorizar los procesos a los que aplicarla.

- Si bien para las nuevas generaciones la tecnología es una buena palanca de motivación hay un gap generacional respecto a los seniors que se puede superar con acompañamiento de los primeros a los segundos.

- La tecnología impone el ritmo de la evolución social y las compañías han

de acompasarse a ese ritmo, pero sin pretender darle al empleado la misma experiencia que le da su vida social. No son una red social y sus herramientas siempre irán por detrás. Por eso el contacto personal es fundamental.

### ALINEAMIENTO DIRECTIVO ]

El mando es un generador clave de compromiso y es imprescindible que predique con el ejemplo. Si se ofrece teletrabajo él ha de ser el primero en practicarlo: *“Si yo puedo hacerlo vosotros también”*.

Hay demasiada información en los sistemas y la comunicación a veces se difumina. Los managers están sobrepasados por la tecnología y ello impacta negativamente en la interacción con su equipo. No se puede olvidar el valor de la comunicación personal entre el manager y sus colaboradores.

Todos queremos un sentido, un por qué y un para qué estamos haciendo las cosas y los empleados buscan respuestas en sus managers. Las compañías han de proporcionar respuestas a esas cuestiones alineando a los mandos intermedios. ]

## Participantes

Diego Martín  
DRH de Hewlett Packard Enterprise

Paola Fernández  
DRH de Interbus

Jesús Muriel  
Director de RRL y Marketing de RRH de Cepsa

Yolanda Sánchez  
Manager de People & Talent de Vass

Ramón Allica  
DRH de BP

Esther Pozas  
Gerente Experiencia Empleado de Repsol

David Martín  
DRH de Steelcase

Pablo Galán  
DRH del Canal de Isabel II

Alfonso Jiménez  
Socio director de PeopleMatters

Alejandro Pociña  
Director general de Steelcase

Irene Arensburg  
Gerente PeopleMatters