

... Employer branding



De la experiencia empleado a la experiencia humana. Sintonizando las organizaciones y las personas

La experiencia del empleado es mucho más que un mapa de momentos de la verdad correlacionado con listas de opciones para conciliar intereses y necesidades. El empleado es un ser humano bastante más completo y complejo que el que da a conocer en el ámbito del trabajo y su experiencia en éste depende de la sintonía que tenga con la organización, con la estrategia y el diseño organizativo. Este nuevo modelo ha sido debatido en el desayuno de trabajo "De la experiencia empleado a la experiencia humana. Sintonizando las organizaciones y las personas", organizado por PeopleMatters con la colaboración de Workday, en el que ha quedado que el reto de asumirlo es un reto corporativo y no exclusivo de Recursos Humanos.

REDACCIÓN ORH

“Una experiencia humana no es una política de RRHH; implica diseñar un entorno organizativo estratégico capaz de facilitar esa experiencia vital completa que incluya un propósito común interiorizado y compartido por la empresa y los empleados. Esta es la base de las nuevas formas de trabajar en entornos ágiles y sostenibles, y paradójicamente la tecnología, omnipresente hoy, puede ayudarnos a que nuestras empresas sean más humanas y a marcar la diferencia en la relación con los empleados”. Marcos Sanz, director de PeopleMatters, introdujo las tesis del debate posterior hablando del significado que está adquiriendo el concepto de experiencia de empleado a medida que los cambios sociales (de valores, tecnológicos, etc.) se hacen más profundos. En este contexto, afirmó que “crear una experiencia humana para el empleado exige tocar varias palancas que interioricen el propósito común y lo comuniquen con ganas. Tiene que haber un liderazgo motivador y diferente, que rompa silos, que invite a expandir la visión del trabajo individual más allá de la del puesto o el departamento, que lleve a la cooperación transversal y que incentive la diversidad de perfiles para que haya innovación. Debe haber una estructura de aprendizaje continuo en el momento ligada también a una reformulación del concepto de movilidad profesional que fluya hacia la movilidad transversal. Todo ello hará posible que el compromiso, la motivación y el interés por nuestra compañía aflore en los empleados”.

Ahora bien, lograr este “alineamiento perfecto” exige unos sólidos planteamientos de inicio y, por supuesto, formularse las preguntas adecuadas para saber cómo conseguirlo. Los valores y la misión corporativa son el punto de partida necesario para formular los qué y los para qué, mientras que los propósitos corporativos hacen de conector emocional con el empleado. “La misión y los valores corresponden a una etapa donde había altas barreras de entrada en las compañías, pero ahora todo eso se está rompiendo porque las compañías cada vez tienen menos importancia y las personas cada vez más. Si quieres pasar de gestionar personas a movilizar personas ahí sí que es fundamental tener un propósito”, afirmó Juan Carlos González, director corporativo de RR.HH. de Grupo Quirón.

Y con esta misma sintonía se manifestó Mar Garre, directora de RRHH y Comunicación de Línea Directa, para la que “tener un propósito común es crítico ya que es la manera de poner foco y alinear a toda la organización. Pero eso



JUAN CARLOS GONZÁLEZ, DE GRUPO QUIRÓN

// Si queremos pasar de gestionar personas a movilizar personas es fundamental tener un propósito definido //

no es suficiente, ese propósito se tiene que traducir en unos objetivos claros, concretos en el tiempo y medibles, que permitan a cada uno conocer cuál va a ser su contribución a esa gran meta. Cuando las personas saben qué se espera de ellos y entienden la trascendencia de su aportación es cuando se sienten orgullosos de lo que hacen y de los éxitos de la compañía. Entender el propósito genera la implicación, el compromiso y el sentimiento de equipo que necesita la organización”.



PALMIRA GARCÍA ANTÓN, DE CALIDAD PASCUAL

// Cuando alguien participa en la definición de cómo conseguir los objetivos se implica más en su consecución ya que se siente parte de un reto con el que se ha comprometido //



ANTONIO LASAGA, DE AIRBUS

// El futuro de las compañías va a estar en las capacidades de las personas y en la medida en que éstas vean que su propósito encaja con el de la organización se sumarán a los proyectos //

En torno al valor actual que están adquiriendo los propósitos corporativos Anastasia de las Peñas, directora de RRHH-Experiencia Empleado de Mapfre, introdujo un matiz interesante al opinar que “no es necesario que modifiquemos ni los valores de la compañía ni su misión, pero sí reforzar la comunicación del propósito. En el actual proceso de democratización de las relaciones laborales no puedo asegurar que sea necesario hacer partícipes a los empleados de la

creación del propósito, pero sí que intervengan en su ejecución. Es decir, el propósito lo define la empresa a partir de la pregunta ¿para qué existo? y se comparte con los empleados para que ellos conecten emocionalmente con dicho propósito y lo ‘aterricen’ en comportamientos”. Una idea ésta que dio a pie a preguntar a los participantes por los límites de la participación del empleado en un momento en el que les inundamos a consultas, paneles, encuestas y demás modelos de obtención de feedback.

Para la propia Anastasia, “tiene que haber unos límites, hay que contar por supuesto con su participación, ya que si no se siente implicado difícilmente vamos a conseguir que se enganche, pero hemos de ir a modelos equilibrados”. Y en opinión de Palmira García Antón, Talent & Leadership Director de Calidad Pascual, “es preciso gestionarlo bien para no generar falsas expectativas que luego no se puedan cumplir. Pero es indudable que cuando alguien participa en la definición de cómo conseguir los objetivos se implica más en su consecución ya que se siente parte de un reto con el que se ha comprometido. Por eso es tan importante algo que trabajamos mucho desde el coaching y es que nuestras personas sepan en todo momento el para qué de sus objetivos. Nosotros ahora mismo estamos poniendo foco en comunicar nuestro propósito para que el empleado sea consciente de cómo contribuye a él y lo hacemos a través de cada iniciativa que lanzamos, cada píldora de formación y cada kick-off de lanzamiento de proyecto. Por ejemplo, ayudamos a nuestras personas a identificar cómo el hecho de que te estés formando en el modelo de liderazgo contribuye al propósito, cómo la generación de un nuevo producto contribuye al propósito, etc.”.

En Airbus el enfoque de la experiencia del empleado está siguiendo un proceso a la inversa, como reconoce Antonio Lasaga, su DRH: “Hoy en día se habla mucho de nuevos propósitos que, en realidad, ya están en las compañías. Nosotros estamos introduciendo el concepto de experiencia del empleado tomando en cuenta lo que ya tenemos internamente, reforzando lo que la gente aprecia y proponiendo mejoras. Airbus es una compañía muy grande, multinacional y con muchas líneas de negocios diferentes. Lo que sí tenemos es un ADN común, centrado en el empleado, que se traduce en una serie de valores comunes y en numerosas iniciativas -como por ejemplo en materia de desarrollo personal, innovación, Responsabilidad Social Corporativa- todas volcadas en el crecimiento del individuo. Nuestra visión de la experiencia de empleado forma parte de esta realidad. El futuro de las compañías va a estar en las capacidades de las personas y en la medida en que



ANASTASIA DE LAS PEÑAS, DE MAPFRE

// Si alineas el momento vital con la pasión personal y las necesidades de la organización aparece el punto óptimo de rendimiento y motivación //

éstas vean que su propósito encaja con el de la organización: ‘Skills’ is the new currency. A partir de ahí se crea una relación de intercambio entre objetivos y capacidades para ver cómo desde las organizaciones podemos hacer crecer ambos”.

Efectivamente, el conocimiento es esa nueva moneda de cambio en la que se dirime la relación empresa-trabajador que, intrínsecamente, implica un nuevo modelo de gestión, tal y como sacó a colación Anastasia de las Peñas: “Para mí hay tres dimensiones importantes que tienen que ver con esto y es el pasar de una gestión de personas basada en los resultados a otra fundamentada en el propósito y las fortalezas de las personas. Con esto quiero decir que hemos de empezar a tener en cuenta el momento vital del empleado, en qué momento de su ciclo de vida personal se encuentra y a partir de ahí saber qué pasión, qué metas y qué necesidades le mueven. Si alineas el momento vital con la pasión personal y las necesidades de la organización aparece el punto óptimo de rendimiento y motivación. Lo que ocurre es que ese ciclo vital va variando y hemos de estar muy cerca del empleado para poder adaptar su carrera profesional con el fin de que se encuentre en todo momento en un punto de implicación y aportación muy alto. Esto nos lleva a desterrar la idea de que incorporamos personas con unas determinadas capacidades para desempeñar puestos concretos porque cuando varían sus inquietudes cambiarán sus expectativas. Entonces tendremos que darle oportunidades de carrera y de aprendizaje transversales que supondrán un rendimiento menor al principio pero que fidelizarán más a medio y largo plazo”.

COMUNICACIÓN Y TECNOLOGÍA AL SERVICIO DE LA EX]

Dos son los elementos que contribuyen de manera casi crítica a construir una experiencia empleado diferente: la comunicación (tanto interna como externa) y la tecnología. Sobre la primera, los participantes hicieron hincapié en recurrir a nuevos modelos mucho más visuales, directos y con el foco en la persona, “acompañando al empleado en su viaje desde el principio, siendo muy coherente con la realidad de la compañía en cada momento y cuidando cada detalle para que la persona se sienta importante. Se trata de buscar en cada momento y en cada proceso como se puede sorprender y despertar emoción para que viva una experiencia distinta. Aunque resulte paradójico, la tecnología nos ayuda a ser más humanos y estar más cerca de las personas.” expuso Mar Garre. Y todo ello desde que entran hasta que salen y para todos los colectivos. Y todo ello desde que entran hasta que salen y para todos los colectivos. En el caso



JUAN DE MORA, DE CABIFY

// La tecnología y la data son aliados para ayudarnos a la toma de decisiones. La tecnología sin relaciones personales puede llevar a la deshumanización, por lo que lo correcto será lograr una combinación de ambas //

de Cabify, Juan de Mora habló del concepto “Omniexperiencia” e indicó que la experiencia para los clientes, para los empleados y para los conductores debe ser definida con los mismos criterios y ser única. “Si nuestros empleados y conductores no están motivados, la experiencia y satisfacción del cliente no será la adecuada. En Cabify medimos continuamente la experiencia de los empleados (employee-NPS) y con ello conse-



MAR GARRE, DE LÍNEA DIRECTA

// Entender el propósito genera implicación, compromiso y el sentimiento de equipo que necesita la organización //



JAVIER MOREIRA, DE WORKDAY

// Reclutamiento, evaluación y formación están embebidos de tecnología que no sólo facilita el diálogo con el empleado y su interacción con los procesos de RRHH de manera personalizada, sino también la propia eficiencia del departamento //

quimos que la experiencia del cliente (customer-NPS) sea excepcional. En cualquier proceso de experiencia de cliente, hay que poner la experiencia del empleado en el centro desde el principio". La combinación de comunicación y tecnología es un buen tándem pero no llevado al extremo. En el debate fue unánime la percepción de que hay

que balancear el uso de la digitalización y de la interacción con en equipo: "Cada vez hacemos más encuestas online, análisis de equipo online, evaluaciones 360 online..., y es muy importante el dedicar tiempo de calidad para compartir de manera conjunta los resultados con los empleados y los equipos, y así mejorar el impacto y dotar de sentido al proceso", reconoció Lasaga.

Respecto a la tecnología en sí misma, indudablemente es un agente facilitador de una experiencia empleado basada en los hábitos de consumo y de relación propios de la sociedad digital. La empresa se suma a este nuevo modelo de conversación adoptando soluciones que, a día de hoy, ya se pueden aplicar a todos los procesos de recursos humanos. "Reclutamiento, evaluación, formación y la propia experiencia del empleado a través de aplicaciones diseñadas ad hoc están embebidas de tecnología que no sólo facilita el diálogo con el empleado y su interacción con los procesos de RRHH de manera personalizada, sino también la propia eficiencia del departamento", explicó en este sentido Javier Moreira, Vice President International Sales de Workday. No obstante, el valor de la herramienta no debe superar nunca al ADN de la organización y es éste el que ha de definir el qué, el para qué y el cómo de la tecnología. No se trata de adaptar los procesos a la tecnología sino de ver cómo ésta ayuda a que aquéllos nos permitan ser más ágiles, auténticos y coherentes. "Lo fundamental es tener claros los procesos y luego amoldar la tecnología a ellos porque si no las barreras de entrada que surgen con la implantación de nuevas herramientas pueden convertirse en un

Gráfico 1. ¿Qué debemos incorporar en la experiencia de nuestras organizaciones?

Fuente: PeopleMatters, 2019.



Gráfico 2. ¿Qué tipo de organizaciones conseguiremos con estos cambios?



verdadero sufrimiento con desenganche de los destinatarios incluidos" indicó Antonio Lasaga, quien también se refirió a "las decisiones que se toman en base a la tecnología -por ejemplo, qué roles va a asumir una persona con ayuda de una aplicación determinada- que en su opinión necesitan de procesos robustos de análisis y de toma de decisiones para no anteponer la tecnología a los procesos". De nuevo surgen los qués y los para qués de la tecnología como pasos previos a su adopción en la línea que apostilló Mar Garre: "Las herramientas y la tecnología están a disposición de todos, por lo que no pueden ser elementos diferenciales. El valor está en el compromiso y el talento de las personas que son capaces de utilizarlas, adaptándolas siempre a la cultura de la organización, para hacer con ellas grandes cosas. Hay que pensar bien cómo somos, qué queremos hacer y para qué, y entonces diseñar el proceso y buscar las herramientas que lo perfeccionen".

Hablando de propósitos corporativos el tamaño de la compañía importa. El ser humano está programado para moverse en tribus y en entornos de mayor tamaño se debería pensar en propósitos más próximos, locales o de proyecto.

La segmentación de los empleados es tan importante como la segmentación de los clientes porque sólo así podremos llegar a conocerlos como profesionales y como personas.

Cada vez hay una mayor dispersión de las motivaciones vitales de las personas incluso perteneciendo a un mismo colectivo por lo que agrupar a los empleados en grandes grupos no nos va a ayudar a hacer una segmentación adecuada ni a individualizar nuestra propuesta de valor.]

Finalmente, se habló del binomio tecnología y dato y del valor que está teniendo para el posicionamiento estratégico de la función RH, pero también de cómo la tecnología está acostumbrándonos a que lo importante es el dato más que el plan de acción para llegar a él. Por ello proliferan tanto las consultas y encuestas digitales de las que hablábamos anteriormente. "La tecnología y los dato, como ya hemos comentado, son fundamentales para mejorar, pero no podemos caer en el error de ponernos como objetivo mejorar el dato en lugar del proceso que nos hace mejorar -explicó Juan de Mora-. Por ejemplo, personalmente prefiero hacer dos NPS al año para ver cómo ha evolucionado tras un plan de acción que uno cada mes".

CONCLUSIONES]

Alfonso Jiménez, Socio Director de PeopleMatters, cerró el debate resumiendo las ideas claves abordadas, dejando claro las numerosas derivadas que tiene el concepto de experiencia empleado.

PARTICIPANTES

- PALMIRA GARCÍA ANTÓN**
Talent & Leadership Director de CALIDAD PASCUAL
- JUAN MARÍA DE MORA**
VP of pride and Talent (Director Corporativo de RRHH) de CABIFY
- MAR GARRE**
Directora de Recursos Humanos de LÍNEA DIRECTA
- ANTONIO LASAGA**
Head of Human Resources de AIRBUS
- ANASTASIA DE LAS PEÑAS**
Director de RRHH Experiencia Empleado de MAPFRE
- JUAN CARLOS GONZÁLEZ ACEBES**
Director de General Corporativo de RRHH de GRUPO QUIRÓN
- ALFONSO JIMÉNEZ**
Socio Director de PEOPLEMATTERS
- MARCOS SANZ**
Director de PEOPLEMATTERS
- JAVIER MOREIRA**
Vice President International Sales de WORKDAY