



## EL EMPLEADO, IGUAL O MÁS QUE EL CONSUMIDOR

Es muy común escuchar a los profesionales del marketing hablando de la experiencia del consumidor o del cliente. Ésta se define como la interacción del cliente con la marca. Como consumidores de bienes que somos es probable que todos y cada uno de nosotros hayamos vivido malas y buenas experiencias en este aspecto. ¿Quién no ha recibido un pedido más tarde de lo esperado? ¿Quién no ha sufrido un retraso aéreo? ¿Y esa maravillosa sensación al ser atendido por alguien que cuida todos los detalles y nos trata con la máxima amabilidad? La vida se compone de experiencias y puesto que vivimos en una sociedad de consumo muchas de éstas están estrechamente ligadas a los productos que compramos y utilizamos.

Sin embargo, no todo en la vida trata de consumo. ¿Con qué dinero compramos esos bienes? La gran mayoría de nosotros lo hacemos con la retribución percibida por nuestro trabajo. Pasamos gran parte de nuestra vida trabajando, y ello hace que la experiencia en el entorno laboral cobre una gran importancia para las personas. Es por ello que durante los últimos años en el ámbito de los Recursos Humanos se ha comenzado a trabajar desde el punto de vista de la “experiencia empleado”. Similar a la experiencia del consumidor, es todo aquello que ocurre cuando un empleado interactúa con la organización para la que trabaja, desde la comida que come hasta la tecnología que utiliza, desde el momento inicial del reclutamiento (lo que también se conoce como “experiencia candidato”) hasta el momento final de desvinculación.

# Gestión del cambio

## DEL EMPLOYER BRANDING 1.0 AL EMPLOYER BRANDING 3.0

Con la llegada de la era digital, el *Employer Branding* ha ido experimentando ciertos cambios que han tenido un impacto directo en el desarrollo de la “experiencia empleado”. En primer lugar, el objetivo del *Employer Branding* ha ido definiéndose con el tiempo. En sus comienzos, lo que entendemos por *Employer Branding* 1.0, la meta principal era cubrir vacantes. Con el *Employer Branding* 2.0 éste fue derivando hacia la captación y retención de talento y actualmente, en la etapa 3.0, el propósito es crear el mejor lugar de trabajo posible.

A su vez, décadas atrás, la balanza de poder se inclinaba más hacia el empleador, bastaba con publicar un puesto de trabajo y esperar a que llegasen las candidaturas. Aspectos como el diseño arquitectónico, el compromiso, los valores, la cultura corporativa, los espacios de trabajo o la transformación digital no estaban en el foco de la gestión de Recursos Humanos. Sin embargo, ahora la balanza de poder se ha inclinado hacia el otro lado. Debido a la escasez de talento, ahora son los empleados los que están en posición de establecer lo que necesitan para sentirse cómodos en su lugar de trabajo. Por ello, las organizaciones están cada vez más centradas en convertirse en grandes lugares para trabajar y compiten por estar entre los preferidos. Para lograr estar en las listas de numerosos *rankings* y monitores que clasifican los mejores lugares para trabajar tales como *Universum*, *TopEmployers*, *Great Place to Work* o *Merco Talento*, las empresas optan cada vez más por crear una “experiencia empleado” única, ya que en un mercado laboral donde el salario ya no es el principal factor motivador, centrarse en las vivencias que pueden experimentarse en el lugar de trabajo puede resultar en una prometedora herramienta para crear ventaja competitiva.

## EL CASO AIRBNB

Las empresas de reciente creación y las empresas tecnológicas han contribuido mucho al desarrollo de la “experiencia empleado” como eje clave del desarrollo de la marca empleadora. Google sentó las bases ofreciendo todo aquello que se pueda desear pero prácticamente todas las empresas nacidas en los últimos tiempos, aquellas que han requerido altas dosis de innovación para sobrevivir han comenzado a incluir en su gestión de Recursos Humanos infinidad de aspectos relacionados con la experiencia.



## Recursos Humanos, función de experiencias

Uno de los mejores ejemplos es el de Airbnb, la empresa líder de la economía colaborativa, donde sus usuarios apuestan por alojarse en casas de huéspedes particulares en lugar de en hoteles durante sus vacaciones. A su vez, la plataforma de Airbnb permite que el consumidor pueda ser contribuidor al mismo tiempo, ofreciendo su casa y siendo el anfitrión de otros invitados.

Esta experiencia única ofrecida a sus usuarios es prolongada a su departamento *Employee Experience*. Mark Levy, *Global Head of Employee Experience* en Airbnb explica que en la empresa están centrados en llevar a la realidad su misión (“Belong anywhere”), crear un mundo donde puedes pertenecer a cualquier lugar, reforzando la cultura de lo que significa ser huésped en una casa ajena a la propia y creando experiencias memorables en el lugar de trabajo, incluyendo la forma de reclutar, de desarrollar, de crear un ambiente de trabajo, de implantar un amplio catálogo de experiencias voluntarias y de la comida que todos los empleados comparten. Lo fundamental para el departamento es lograr un lugar de trabajo donde todos

los colaboradores experimentan un fuerte sentido de pertenencia.

Levy incide en utilizar su “sala secreta” llamada *ground control*, que transporta a la realidad la cultura de Airbnb a través de los espacios de trabajo, de la organización de eventos, de celebraciones, de reconocimientos y de comunicaciones internas. Todas las funciones de los colaboradores de esta área están vinculadas a crear infinidad de experiencias, sensoriales, físicas, emocionales, virtuales e intelectuales. Va mucho más allá de ofrecer cheques restaurante, servicio de fisioterapia o gimnasio en el trabajo. Se trata de planificar y dinamizar cuanto ocurre en torno al trabajo.

### RR.HH. COMO CREADORA DE EXPERIENCIAS ÚNICAS

¿Qué ocurre si nuestra empresa no es Airbnb? Puesto que no existen dos empresas iguales, la “experiencia

empleado” es única en cada organización. No existe un único enfoque y cada empresa es libre de aproximarse a ésta como mejor le convenga. Tal y como explica Jacob Morgan (2015), consultor y autor especializado en el futuro del trabajo, no todo lo que hace Google funciona en todas las compañías y no todo lo que hagamos en nuestra empresa funcionará en Google.

Existe una pregunta a la hora de definir la estrategia a seguir en este ámbito que todo directivo debería hacerse: la “experiencia empleado” de mi empresa ¿está permitiendo a mis colaboradores dar lo mejor de ellos mismos para que puedan aportar la mejor experiencia a nuestros clientes?

A su vez, Jeanne Meister, fundadora y socia de Future Workplace, expone tres preguntas que todo Directivo de Recursos Humanos debería hacerse antes de comenzar a trabajar en la “experiencia empleado”:

- Nuestro departamento de Recursos Humanos ¿funciona aún de forma independiente? ¿Cómo podemos ampliar nuestra visión y comenzar a trabajar con otras áreas?
- ¿Cómo podemos adaptar las herramientas que utilizamos para la “experiencia cliente” para reinventar la función de Recursos Humanos?
- Al igual que los productos son desarrollados en numerosas ocasiones a través del feedback de los consumidores ¿cómo podemos crear un modelo de desarrollo interactivo para que se puedan crear nuevos servicios de Recursos Humanos creados en colaboración con los empleados?

Octavio Ballesta, experto en gestión de personas y desarrollo organizacional, expone tres puntos clave fundamentales en el diseño de la “experiencia empleado” basado en la experiencia de una gran consultora multinacional (“Talento en expansión”, 2016):

1. La marca empleadora: ésta está vinculada a la “experiencia empleado” a través de “la construcción de ambientes de trabajo emocionalmente expresivos, donde la empatía, la sensibilidad ante los problemas

del otro, la camaradería entre los miembros del equipo, y las relaciones profesionales basadas en el respeto, la interdependencia, y la confianza, promueven ricas dinámicas de interacción, generan valiosas conversaciones en múltiples direcciones y fomentan diversas pautas de socialización en ambientes conformados en red que contribuyen a potenciar la satisfacción, implicación, bienestar y compromiso del capital humano de la empresa”

2. La propuesta de valor al empleado: ésta se compone de una serie de atributos que deben ser percibidos de

forma externa (por el mercado laboral) y de forma interna (por los empleados) y que demuestran por qué merece la pena trabajar en esa compañía. Se trata de la “promesa” que el empleador hace al empleado presente y futuro. Con todo, para que esta sea real, ya que

tiene que “serlo y parecerlo” debe estar directamente vinculada a la “experiencia empleado”.

3. Por último, se trata de identificar los “momentos que importan” o “la respuesta ante los momentos de la verdad” (los *moments of truth*). Éstos constituyen eventos de vida y trabajo que tienen un gran impacto en la satisfacción de las personas, en su productividad y en los resultados de negocio. Ballesta separa estos momentos en tres tipos: momentos críticos en la relación con la compañía, como por ejemplo la comunicación del plan estratégico; momentos críticos en la vida del empleado, tales como la incorporación inicial o la evaluación del desempeño; y momentos importantes en la vida de las personas como la muerte de un familiar o el nacimiento de un hijo.

“Un empleado feliz es un empleado productivo”, frase que ya es tendencia dentro de la transformación que está experimentando la función de Recursos Humanos. Sin duda, esta transformación debe estar vinculada a las sensaciones y vivencias que los colaboradores tengan en nuestra empresa, tratando de hacer que la experiencia de vida profesional (una de las principales en la vida de toda persona) trascienda en el desarrollo vital e individual de cada uno. La función de Recursos Humanos debe comenzar a ser percibida como una función de experiencias más que de procesos o de procesos fundados en experiencias. ■

## Debido a la escasez de talento, son los empleados los que están en posición de establecer lo que necesitan para sentirse cómodos en su lugar trabajo.