



La “experiencia empleado” se encuentra a la orden del día en la agenda de múltiples organizaciones que se encuentran transformando su función de Recursos Humanos y en línea con la creación de “experiencias cliente”. Implantar esta experiencia requiere ciertas adaptaciones en el modelo de gestión de personas, así como la incorporación de algunas herramientas utilizadas hasta el momento únicamente por los profesionales del marketing.

### ALGO ESTÁ CAMBIANDO...

Las ofertas de empleo se han transformado radicalmente en los últimos años. En los 90, la información que se daba al candidato en la oferta publicada (en medios analógicos) era un mero *copy-paste* de la descripción del puesto junto con la experiencia y cualificación requeridas para realizarlo. Hoy, se han convertido en parte fundamental de la publicidad de la empresa para poner en valor su imagen como buen empleador. Éstas se han ido simplificando, incluyendo únicamente las principales responsabilidades del puesto justo con las competencias requeridas para desempeñarlo con éxito. A su vez, la empresa que realiza la oferta aprovecha para incluir en la oferta los beneficios de trabajar en ella, Primera pista que puede hacer que un candidato decida continuar o no con el proceso.

A su vez, una oferta de empleo puede darnos pistas sobre la función de RR.HH y sobre la filosofía de gestión de personas de la empresa concreta. Entre todas las ofertas publicadas a través de LinkedIn, hemos escogido dos ejemplos por ser muy ilustrativos de cómo la “experiencia empleado” es cada vez más una tendencia aplicada en la gestión de personas. El primer es de una empresa de tecnologías de la información que busca a un HR Manager

# Comunicación

que se integre en “un equipo enfocado a ofrecer un servicio a su cliente interno: el empleado.” Con ello, está queriendo explicar al candidato que la misión principal de RR.HH en esta empresa se basa en hacer que los empleados, en su día a día, puedan cubrir todas sus necesidades. El segundo ejemplo va mucho más allá. Una agencia de publicidad busca a un *Happiness Manager* capaz de hacer que sus empleados se sientan felices en su entorno profesional. En este caso, la figura del profesional de RR.HH se reinventa de forma total.

### LAS 3 DIMENSIONES DE LA EXPERIENCIA

Muchas empresas nacidas en plena era digital o en el momento clave de transformación digital han reciclado la figura del gestor de RR.HH para convertirlo en un “gestor de experiencias”. El trabajo de éste combina las responsabilidades habituales en la gestión del talento (reclutamiento, desarrollo, compensación, etc.) junto con nuevas áreas orientadas a conseguir que ir a trabajar se convierta en una experiencia en sí misma, a través de elementos como la comida, la ciudadanía global, el voluntariado, la misión final del trabajo realizado, los reconocimientos y la definición de una cultura única presente en el espacio, en las comunicaciones e incluso en eventos y celebraciones del equipo.

El filósofo, discípulo de Ortega y Gasset, Xavier Zubiri, expuso las tres dimensiones del ser humano, la física, la histórica y la social. Del mismo modo, a la hora de que el gestor de experiencias pueda estructurar y ordenar las que ofrece a los empleados, éstas se podrían estructurar en tres dimensiones:

- La **dimensión espacial**: refleja las formas que el empleado tiene de estar en contacto con la realidad, implica aspectos tales como la tecnología, la comunicación entre equipos globales a través de herramientas tecnológicas, la comodidad, la ergonomía, la salud y, por supuesto, también incide en elementos estéticos y de diseño; los espacios de trabajo deben ser agradables para los cinco sentidos.
- La **dimensión social**: Refleja las interacciones que los empleados tienen con todos los *stakeholders* de la empresa. Dentro de esta dimensión encontramos elementos como actividades, celebraciones, eventos, “*team outings*”, “*happy hours*”, “*away days*” o “*worklife balance*”.
- La **dimensión personal**: manifiesta la realidad individual de cada uno de los integrantes de la organización. Incluye aspectos de la gestión del talento



## Las tres dimensiones de la experiencia del empleado

más comunes como el desarrollo, la formación, el proceso de evaluación, la compensación, el *feedback* o el desempeño pero con la incorporación en todos ellos de elementos innovadores para que sean capaces de brindar una experiencia a sus destinatarios.

La empresa australiana Nitro es un ejemplo ilustrativo de cómo la función de RR.HH puede estructurarse en torno a estas tres dimensiones. Su departamento de RRHH se llama EX (*Employee Experience*) y Gina O'Reilly, su COO, lo califica como "una función global, cuya única responsabilidad es ayudar a Nitro a ser el mejor lugar para trabajar posible". Las responsabilidades del equipo de EX están basadas en tres elementos, la jerarquía de necesidades de Maslow: los "must-have", los "important-to have" y los "nice to have".

Consideran que el salario competitivo, los beneficios, la visión y los valores de la compañía son fundamentales para cualquier empresa y todas deben ofrecerlos. Las oportunidades de desarrollo, el voluntariado o descuentos en salud son aspectos importantes que la empresa debe considerar para sus empleados. Por último, los aspectos "divertidos", "the fun", no pueden prescribirse, ni obligar a los empleados a hacerlo, como por ejemplo una visita guiada o un picnic de verano. Sin embargo, para el equipo de EX es importante dar la oportunidad de que tengan momentos fuera del trabajo a cambio del esfuerzo realizado con su trabajo diario.

### ASPECTOS A TENER EN CUENTA

Los beneficios que otorga apostar por una función de RR.HH basada en experiencias incluyen:

- Aumenta los niveles de satisfacción, compromiso y rendimiento de los empleados.

- Disminuye los niveles de rotación.
- Supone una oportunidad para superar los nuevos retos planteados a la función de Recursos Humanos.
- Permite explorar nuevas formas de aprovechar las nuevas tecnologías y las herramientas utilizadas en la función de Marketing.
- Crea embajadores de marca empleadora capaces de atraer talento a la empresa.

No obstante, la misión principal es fidelizar el talento. A la hora de llevar a cabo esta misión existen distintos aspectos que deben ser tenidos en cuenta. La experiencia debe ser personalizada, no se puede ofrecer lo mismo a un Baby Boomer que a un Millennial. A su vez, debe ser comunicada de una forma atractiva aplicando técnicas de Marketing y *Employer Branding* para que todos los empleados conozcan su existencia. Estructurarla de una forma sencilla y alinearla con la cultura corporativa es otra clave para que ésta se integre con éxito en la organización. Por último, hacer partícipe al empleado de su diseño y modificar aquello que no funciona son aspectos fundamentales en su implantación.

A riesgo de destacar y ahondar en lo evidente, no podemos dejar de mencionar que las personas que conforman la organización pasan a ocupar el centro de la gestión, siempre como parte de una estrategia orientada a acompañar al negocio, y basada en la estrategia del mismo, cuyos objetivos sólo pueden hacer realidad las personas. La estrategia de personas nace por y desde la estrategia de la compañía, y debe tener muy presentes la aspiración, objetivos y ejes de trabajo para conseguirlos.

La experiencia del empleado es aún una tendencia incipiente en el ámbito de RR.HH aunque en los próximos años veremos más y más casos enfocados desde esta perspectiva. Estemos atentos. ■