



Asociación para el
Desarrollo de la
Experiencia de Cliente



I Informe de la Experiencia de Empleado

2021

Con la colaboración de

Medallia

Plataforma tecnológica
líder en Experiencia de
Cliente

Índice

1. Carta del Presidente DEC	2
2. Resumen ejecutivo	4
3. Introducción	6
4. Principales resultados	8
5. Experiencia del Empleado: Salario, seguridad y ambiente laboral.....	11
6. Opinión de los Directivos de Experiencia de Empleado	16
Apéndice I – Caso de estudio: Mutua Madrileña.....	20
Apéndice II – Medallia: plataforma colaboradora del estudio	21
Apéndice III – Colaboración y equipo de trabajo	22

1. Carta del Presidente DEC

Jorge Martínez-Arroyo

En 2014, nace la Asociación DEC con el objetivo de impulsar la Experiencia de Cliente como disciplina clave para el crecimiento sostenible de las organizaciones a largo plazo. Esto no fue sino el comienzo de una revolución basada en un principio muy básico, las experiencias que percibimos y vivimos hoy son la base para nuestras decisiones del mañana, como clientes, pacientes, empleados, ciudadanos, accionistas o proveedores.

Siempre hemos entendido la figura del empleado como un pilar fundamental para el desarrollo de la Experiencia de Cliente. El pasado 2020, que coincide con una auténtica revolución en la forma de trabajar con motivo de la crisis del COVID-19, pone encima de la mesa la **Experiencia de Empleado** como una función estratégica de negocio.

Ese año en DEC presentamos el *framework* la **Onda del Empleado**, una guía para ayudar a las empresas a activar la **escucha**, conocer y entender las expectativas de los empleados; el **enfoque**, otorgar la prioridad adecuada a la Experiencia de Empleado y definir la estrategia para su desarrollo; la **extensión**, alinear a toda la compañía bajo una visión compartida; el **entusiasmo**, motivar a las personas en su día a día; y la **excelencia**, gestionar el reconocimiento de los empleados.

Ahora, es un orgullo presentaros un nuevo hito dentro del impulso de esta nueva iniciativa, el lanzamiento del **I Informe sobre Experiencia de Empleado**, desarrollado en España por **Bain & Company** y la **Asociación para el Desarrollo de la Experiencia de Cliente**. Este estudio, al igual que el de Madurez de Experiencia de Cliente, analiza los dos puntos de vista del mercado, el de las empresas y el de los propios empleados.

El informe recoge los cambios que se han producido en el entorno laboral como consecuencia de la pandemia, una nueva ola digital, la adopción masiva de nuevas herramientas y métodos de trabajo, y la adaptación a una nueva normalidad que nunca será igual. La relación empresa-empleado ha sufrido una transformación que llevaba mucho tiempo incubando, forzando a las compañías en plena crisis a readaptar procedimientos y recursos para encarar un futuro basado en su capital humano.

Quiero agradecer, en este año tan complicado, a Bain & Company, y a las muchas empresas y directivos que han participado en este estudio, su generosidad para realizar la primera edición de este informe tan especial para nosotros. Esperamos sea una referencia internacional y una herramienta de ayuda para todos aquellos que creen que el empleado es la original fuente de crecimiento y sostenibilidad de su organización.

Un abrazo,



2. Resumen ejecutivo

La I Edición del Informe de la Experiencia de Empleado tiene como objetivo principal analizar la Experiencia de Empleado en 15 de los principales sectores de actividad del país (automoción, hotelería, informática y electrónica, distribución de moda, formación, bebidas, alimentación, distribución minorista de alimentación y droguería, electrodomésticos, restauración, seguros, transporte, telefonía móvil, banca y energía), usando como referencia la métrica e-NPS (“employee Net Promoter Score”), seleccionada principalmente gracias a su sencillez pero comprobada eficacia.

En este sentido, se analiza por un lado la relación entre la Experiencia de Empleado, es decir, su nivel de satisfacción con la experiencia laboral, y su comportamiento posterior o recomendación de la empresa a terceros. Para ello, se lleva a cabo un estudio de investigación primaria realizado sobre casi 2.000 encuestados, individuos de entre 18 y 65 años, todos ellos empleados de empresas de los 15 sectores seleccionados.

Como principal conclusión de dicho estudio primario, se puede afirmar que en España hay más promotores que detractores – e-NPS del 24%-. En cuanto a los resultados segmentados por antigüedad en la empresa, no se aprecian diferencias significativas, salvo para los empleados de menos de 2 años, que se muestran más críticos - e-NPS del 13%-. Esto se debe principalmente al elemento de autoselección experimentado por los empleados de mayor antigüedad, que eligen voluntariamente continuar desarrollando su carrera profesional en la empresa y, por tanto, están más motivados y comprometidos con la misma. Por tanto, los primeros 2 años son clave para formar una buena Experiencia de Empleado, siendo necesario centrar esfuerzos y políticas en estos primeros años. Respecto a la segmentación por posición del empleado, se puede concluir que las compañías actualmente solo consiguen vinculación para mandos intermedios/altos - e-NPS del 31%/45% respectivamente- frente a roles administrativos/empleados de soporte - e-NPS del 3%-. Así, las empresas cuentan con oportunidad de mejora en este aspecto.

En cuanto a los resultados a nivel sectorial, los sectores del transporte, energía y formación son los mejor valorados - e-NPS por encima del 33%-, siendo el del transporte el de mejor Experiencia de Empleado en España, con un e-NPS del 36%. En el otro extremo, los sectores de electrodomésticos, restauración y bebida son los peor valorados, contando con el mayor recorrido de mejora en Experiencia de Empleado.

Por otro lado, los empleados consideran que el salario, la estabilidad y el ambiente laboral son los factores más importantes para una buena experiencia laboral, liderando el salario el ranking en casi todos los sectores (12 de 15 sectores analizados). Además, los tres elementos cuentan con una correlación positiva con el

e-NPS y constituyen todos ellos una expectativa importante de reconocimiento laboral, no obstante, es la estabilidad laboral del empleado el mecanismo más efectivo para aumentar la probabilidad de recomendación (R^2 de 0,63 vs. 0,38 para el salario y 0,48 para ambiente laboral). En este sentido, se ha podido concluir que la percepción de Experiencia de Empleado es fruto de diversos factores más que de uno en particular.

Así, señalar que los tres sectores líderes en Experiencia de Empleado (transporte, energía y formación) destacan en casi todos los factores analizados, aunque lo hacen particularmente en beneficios laborales, reto intelectual, cometido de la empresa y aprendizaje. Por tanto, resulta revelador comprobar que, para liderar en Experiencia de Empleado, es necesario tener cubierto adecuadamente los 3 principales atributos identificados por los empleados (salario, estabilidad y ambiente laboral), que pueden considerarse como los factores “básicos” o necesarios para tener un e-NPS neutro o positivo de empleado, pero no hay que limitarse a estos aspectos, sino que es necesario enfocarse en beneficios adicionales y aspectos más subjetivos.

Por otra parte, al analizar los sectores segmentando entre atributos objetivos y subjetivos, se puede apreciar que en general los atributos subjetivos tienen una influencia más fuerte en la Experiencia de Empleado (R^2 0,67) que los objetivos (R^2 0,42), aunque se aprecian diferencias si se analizan los resultados en función de la antigüedad del empleado - atributos objetivos resultan más relevantes para empleados de mayor antigüedad vs. atributos subjetivos para empleados de menor antigüedad).

Finalmente, este estudio sobre empleados se ha complementado con otro dirigido a casi 40 Directivos de Recursos Humanos en compañías de los mismos sectores, para conocer su opinión sobre el estado actual de madurez de los modelos internos de gestión de Experiencia de Empleado en España. Para ello, se ha utilizado el Índice de Experiencia del Empleado (IDEE), que se compone de cinco parámetros o las llamadas “Es”: “Escucha”, “Enfoque”, “Extensión”, “Entusiasmo” y “Excelencia”.

En general, se puede apreciar que las empresas se encuentran relativamente conformes con el nivel de desarrollo en Experiencia de Empleado, y perciben un grado relativamente alto de madurez o de capacidades internas para gestionar la Experiencia de Empleado. Esto se debe, primordialmente, al impulso que está ganando recientemente la Experiencia de Empleado con los ejecutivos de las empresas, gracias al impacto positivo sobre el desempeño de las compañías. En particular, podemos señalar que las empresas enfocan sus esfuerzos principalmente en desarrollar los pilares de “Excelencia” y “Extensión”, pero hay espacio para mejorar en “Entusiasmo”, “Escucha” y “Enfoque”, que son los que muestran peores resultados.

3. Introducción

Employee Net Promoter Score (e-NPS): una métrica simple pero eficaz para medir la Experiencia de Empleado

En 2003, Bain & Company realizó un estudio con más de 4.000 consumidores en distintas industrias para determinar qué métrica de satisfacción manifestada tenía más correlación con el comportamiento posterior de esos clientes. Así fue como definió el Net Promoter Score (en adelante NPS), fruto de las respuestas a una pregunta simple, pero eficaz: *en una escala de 0 a 10, ¿con qué probabilidad recomendaría los productos y servicios de nuestra compañía a un familiar o amigo?* Desde entonces, NPS se ha convertido en la métrica más ampliamente usada para medir la Experiencia de Cliente en todos los sectores. Por ejemplo, en 2018, NPS fue mencionado en más de 150 ocasiones en las sesiones de presentación de resultados de las 50 principales compañías del S&P 500.

El employee Net Promoter Score (eNPS) surge como parte esencial del sistema NPS, ya que, en la práctica muy pocas empresas pueden lograr o mantener una alta lealtad de los clientes sin un equipo de empleados motivados y comprometidos con la empresa. En este sentido, los empleados comprometidos muestran entusiasmo por su trabajo, el cual se contagia a otros empleados, y por extensión también a clientes. Así, los empleados que son promotores suelen brindar mejores experiencias a los clientes.

Título 1: Relación entre Net Promoter Score y employee Net Promoter Score

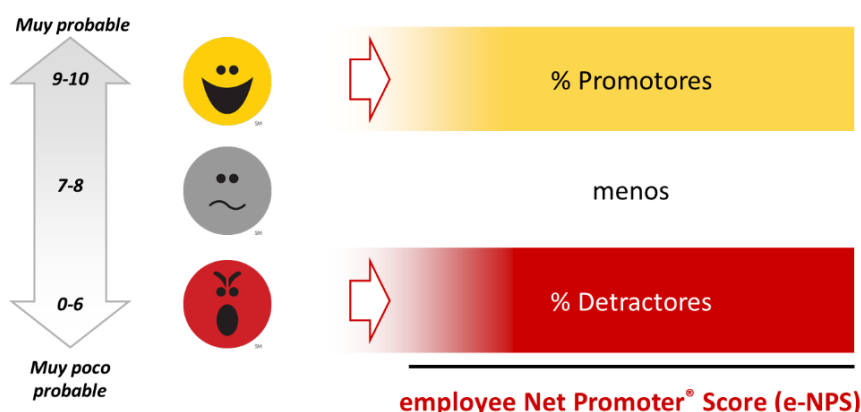


El e-NPS mide el porcentaje neto de empleados que recomendarían la empresa donde trabajan. Es decir, muestra el porcentaje de empleados que creen que es muy

probable que recomienden la empresa donde trabajan a un familiar o amigo (eligen 9 o 10 al ser preguntados), llamados promotores, una vez sustraído el porcentaje de empleados que creen que es muy poco probable que hagan tal recomendación (eligen un valor entre 0 y 6), llamados detractores. Definida así, resulta una métrica sencilla, pero que se demuestra muy eficaz para valorar cuál ha sido la experiencia laboral de esos empleados, aquella que les ha llevado a recomendar tal empresa (o no) a su círculo de confianza más cercano.

Título 2: Definición de la métrica Net Promoter Score (NPS)

"En una escala de 0 a 10, ¿con qué probabilidad recomendaría la empresa donde trabaja a un familiar o amigo?"



Por este motivo, la presente edición del Informe de la Experiencia de Empleado utiliza este indicador clave para describir el estado de la Experiencia de Empleados en algunos de los principales sectores de actividad del país.

Más allá de la métrica utilizada para evaluar la Experiencia de Empleado, esta primera edición del informe está basada en un estudio de investigación primaria realizado sobre casi 2.000 encuestados, individuos de entre 18 y 65 años, todos ellos empleados de empresas de los 15 sectores seleccionados (automoción, hotelería, informática y electrónica, distribución de moda, formación, bebidas, alimentación, distribución minorista de alimentación y droguería, electrodomésticos, restauración, seguros, transporte, telefonía móvil, banca y energía). Por otra parte, este estudio sobre empleados se ha complementado con otro dirigido a casi 40 Directivos de las áreas de Recursos Humanos en compañías de los mismos sectores, para conocer su opinión sobre el estado actual del desarrollo de dicha área en España.

4. Principales resultados

En España, más promotores que detractores en el conjunto de los sectores analizados

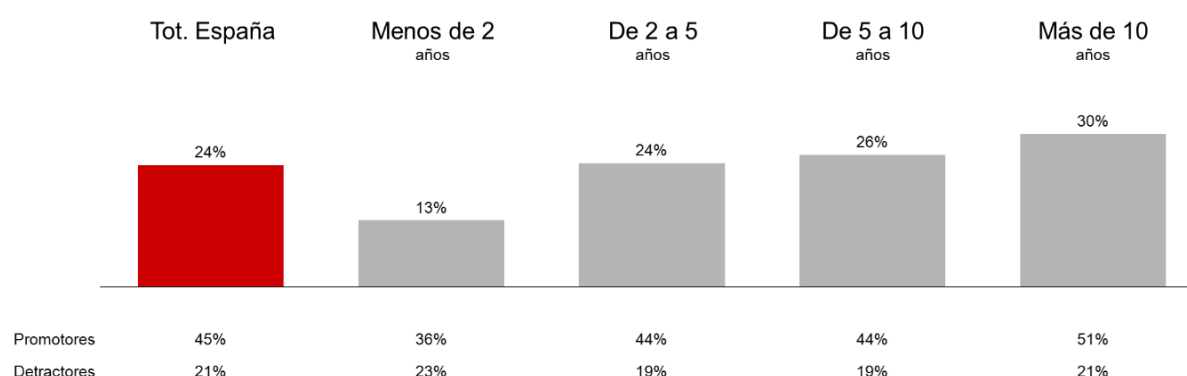
Según los datos del estudio, en España hay más promotores que detractores en relación a la satisfacción del empleado con las empresas en las que trabajan en 2020. En general, el e-NPS es alto en España, resultando en un 24% para el conjunto agregado de los 1.683 empleados analizados.

Aunque no hay grandes diferencias de e-NPS en función de la antigüedad para la mayoría de segmentos, la excepción la constituye el de menos de 2 años en la empresa, que se muestra más crítico, con un e-NPS de +13%. Esto se debe a que normalmente los empleados requieren cierto tiempo para incorporar la cultura y valores corporativos, así como absorber el “sentido de pertenencia” a la empresa. Además, cuanto más tiempo en la empresa, mayores son las oportunidades de reconocimientos, promociones, trainings y otras palancas que finalmente llevan hacia una fuerte lealtad hacia la empresa. Finalmente, existe el elemento auto-selección, es decir, cuando un empleado elige voluntariamente continuar desarrollando su carrera profesional en una empresa y, por tanto, es leal y está comprometido con la misma.

Por tanto, los primeros 2 años son clave para formar una buena experiencia de empleado, y eventual retención de este empleado. La empresa debería centrar sus esfuerzos y políticas en estos primeros años.

Título 3: e-NPS agregado y por antigüedad en la empresa

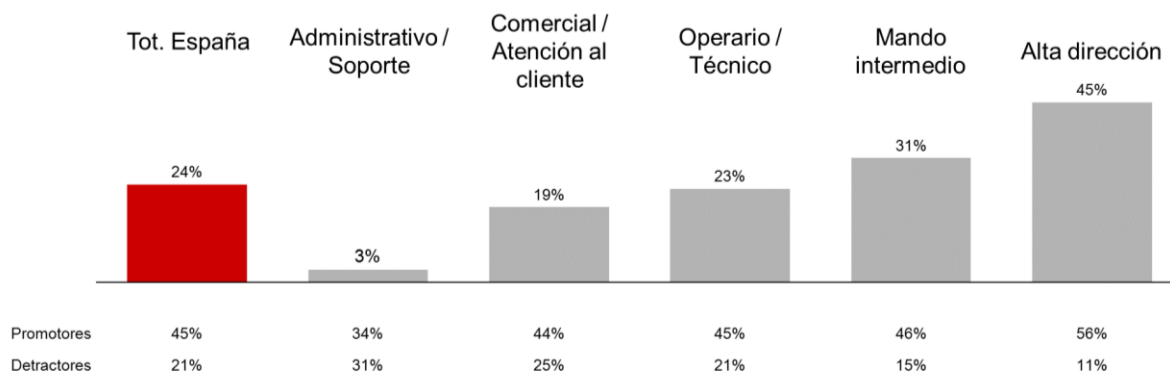
En una escala de 0-10 donde “0” es “Muy poco probable” y “10” es “Muy probable”, ¿cómo de probable es que recomiende [Empresa donde trabaja] a un familiar o amigo?



En este sentido, las oportunidades potenciales y sentimiento de pertenencia en la empresa también suelen estar relacionados con el cargo / rol en la empresa. Es así, que se aprecia un mayor e-NPS en altos cargos directos (45%) y mandos intermedios (31%) frente a roles administrativos / empleados de soporte (3%).

Título 4: e-NPS agregado y por posición del empleado

En una escala de 0-10 donde "0" es "Muy poco probable" y "10" es "Muy probable", ¿cómo de probable es que recomiende [Empresa donde trabaja] a un familiar o amigo?

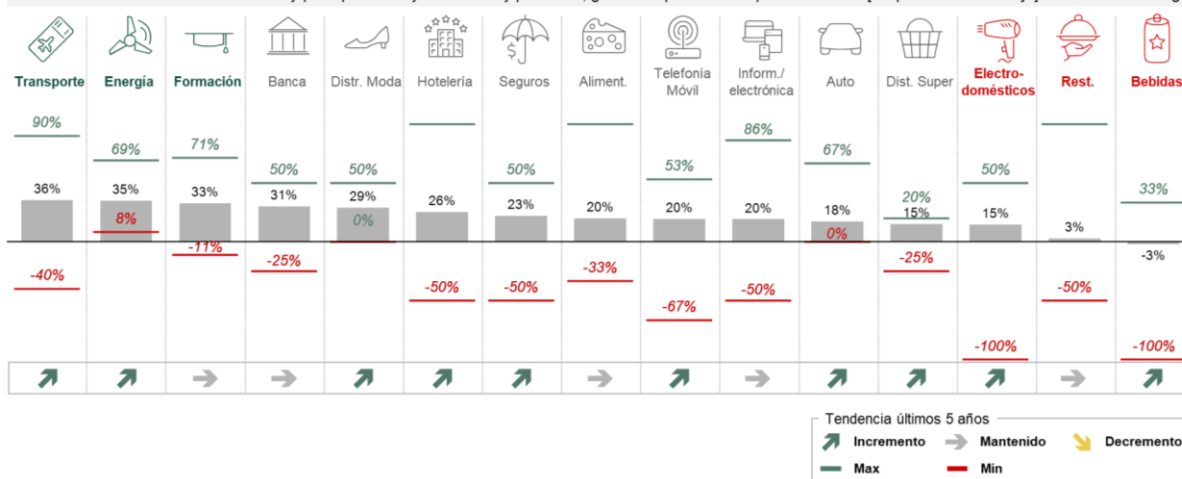


Transporte, Energía y Formación son los sectores que generan mejor experiencia al empleado

El sector del transporte, el de la energía y el de la formación son los mejor valorados en términos de Experiencia de Empleado, consiguiendo un e-NPS superior a la media nacional en más de 9 p.p., es decir, cuentan con un e-NPS por encima del 33%. En particular, el sector del transporte se consolida como el de mejor Experiencia de Empleado en España, con un e-NPS del 36%.

Título 5: e-NPS por sector

En una escala de 0-10 donde "0" es "Muy poco probable" y "10" es "Muy probable", ¿cómo de probable es que recomiende [Empresa donde trabaja] a un familiar o amigo?



Esos tres sectores, junto con los de la banca, la distribución de moda y la hotelería, son los que alcanzan un e-NPS por encima de la media española.

En el otro extremo, los sectores de los electrodomésticos, la restauración y la bebida muestran el mayor recorrido de mejora en Experiencia de Empleado. En particular, las empresas evaluadas del sector bebidas obtienen e-NPS medio negativo, siendo esta la única industria donde se produce este fenómeno.

En general, los empleados perciben que la Experiencia de Empleado ha aumentado en la mayoría de sectores en los últimos 5 años, resultado probablemente del mayor foco que se le está dando a la Experiencia de Empleado en los últimos años.

5. Experiencia del Empleado: Salario, seguridad y ambiente laboral

Salario, seguridad laboral y ambiente laboral elegidos como los factores más importantes para una buena experiencia laboral

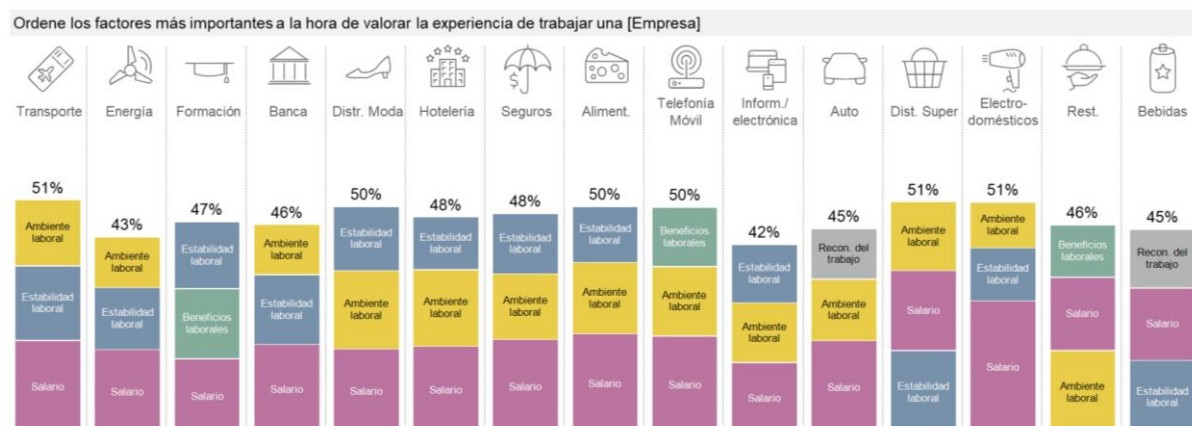
Los empleados consideran que el salario, la seguridad laboral y el ambiente laboral son los factores más importantes para generar una buena experiencia laboral, independientemente del sector.

En general, la retribución económica o el salario es considerado como el factor más importante a la hora de generar una buena experiencia laboral, siendo elegido como el elemento determinante en 12 de los 15 sectores analizados. Así, únicamente bebidas, restauración, y distribución minorista de alimentación y droguería identifican otro factor como más primordial que el salario, no obstante, este último aparece siempre como segundo factor más relevante, tras la estabilidad o el ambiente laboral.

En este sentido, el ambiente laboral, principalmente relacionado con la existencia de una comunicación abierta y transparente, el espíritu de equipo y el reconocimiento del trabajo, constituye otro elemento determinante en una buena experiencia laboral, siendo mencionado como factor clave en 13 de los 15 sectores analizados. En particular, es el segundo factor más mencionado en 7 de las industrias y el tercero en otras 5, únicamente excluido por los sectores de la formación y el de bebidas.

Finalmente, la estabilidad laboral, basada en la existencia de fuertes políticas de retención de empleados y bajas tasas de rotación, constituye el tercer factor más importante, estando presente en 12 de los 15 sectores analizados.

Título 6: Factores más importantes en cada sector (% del total)

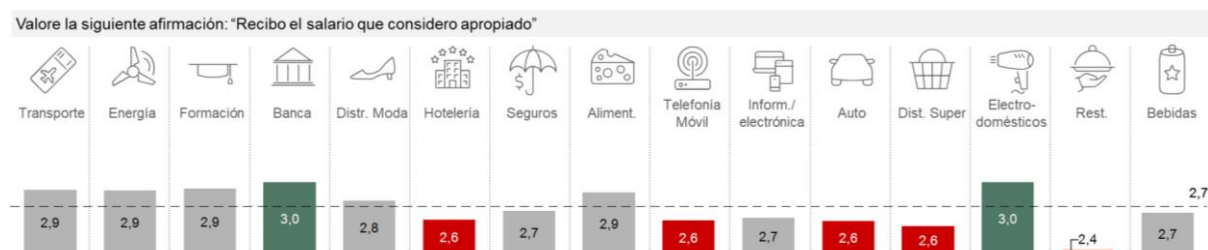


El mecanismo más efectivo para aumentar la probabilidad de recomendación es garantizar la estabilidad laboral del empleado

Aunque, de forma general, los empleados consideran que la remuneración salarial recibida es apropiada, esta afirmación es más clara en los sectores líderes en Experiencia de Empleado (transporte, energía y formación), así como en los sectores de banca, electrodomésticos y alimentación. Sin embargo, los empleados de los sectores de restauración, distribución minorista de alimentación y droguería, automoción, telefonía móvil y hotelería son los más disconformes con los salarios recibidos.

Como se veía anteriormente, este es el factor más mencionado en todos los sectores y donde parece haber más recorrido de mejora (calificación media de 2,7 sobre 4).

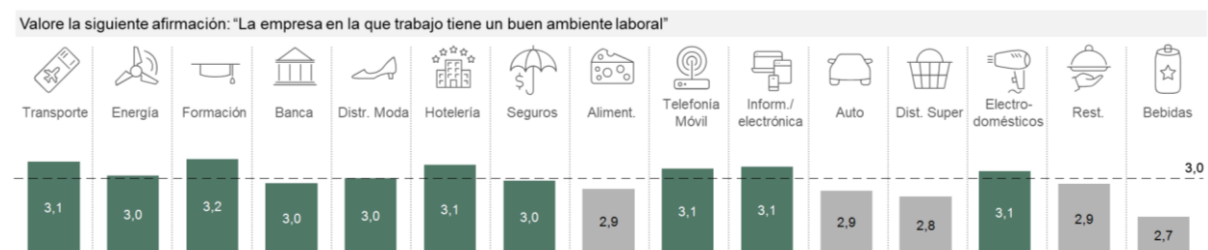
Título 7: Evaluación de la remuneración salarial y su relación con e-NPS



Por otra parte, el ambiente laboral percibido por los empleados para el conjunto de los sectores analizados es también relativamente alto (calificación media de 3,0 sobre 4),

quedando solo algo rezagados los sectores de bebidas y distribución minorista de alimentación y droguería. De nuevo, los sectores líderes en Experiencia de Empleado, junto con los de electrodomésticos, informática y electrónica, hotelería y telefonía móvil obtienen la puntuación más alta en esta dimensión.

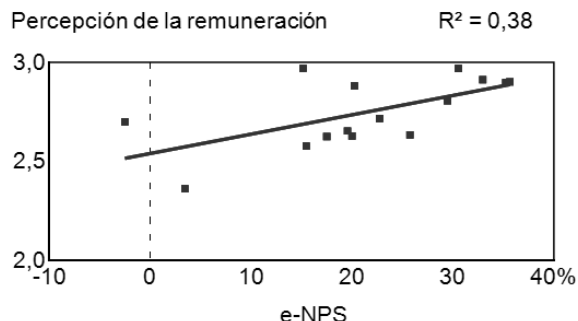
Título 8: Evaluación del buen ambiente laboral y su relación con e-NPS



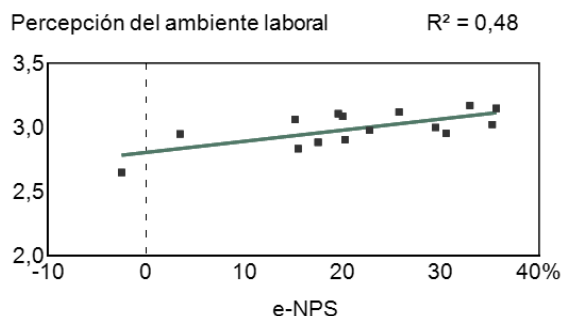
No obstante, es importante señalar que, aunque siendo ambos factores (salario y ambiente laboral) una expectativa importante de reconocimiento laboral, cuentan con una menor influencia en Experiencia del Empleado, según se observa en las

siguientes gráficas, con coeficientes de determinación (R^2) de 0,38 y 0,48, respectivamente:

Título 9: Correlación entre e-NPS y salario

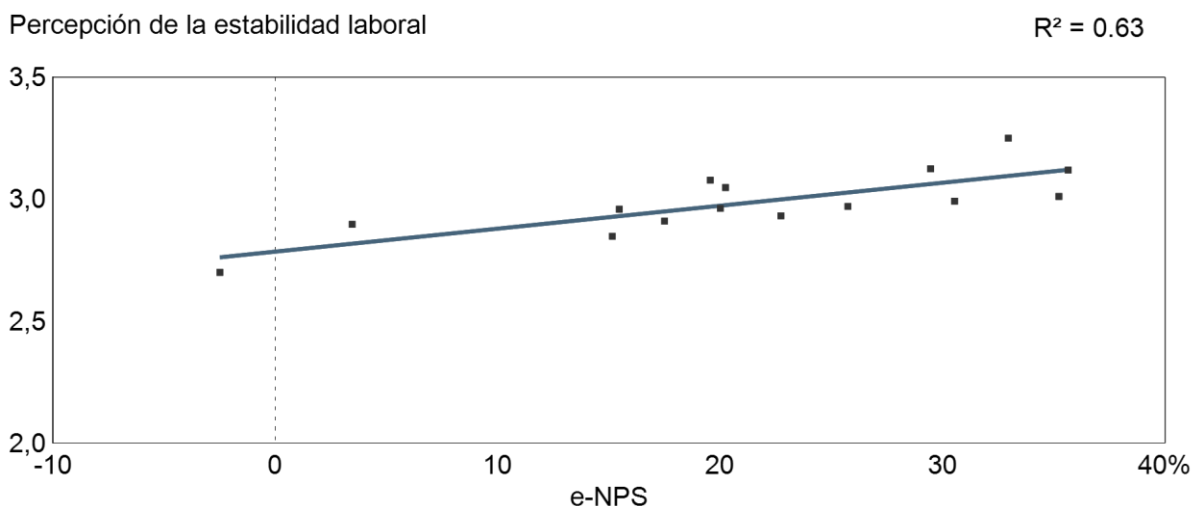


Título 10: Correlación entre e-NPS y ambiente laboral



Sin embargo, es la estabilidad laboral lo que más influye en la Experiencia de Empleado (R^2 de 0,63). Es decir, conseguiremos aumentar la satisfacción de los empleados, incrementar su probabilidad de recomendación, si se genera o transmite una sensación de garantía o estabilidad en el puesto de trabajo. Por tanto, se puede concluir que la percepción de Experiencia de Empleado es fruto de diversos factores más que de uno en particular.

Título 11: Correlación entre e-NPS y estabilidad laboral



En este sentido, encontramos que los sectores líderes en Experiencia de Empleado, junto con los de distribución de moda, hotelería, alimentación e informática, son los que ofrecen una mayor estabilidad laboral, fomentando una alta motivación y compromiso de los empleados.

En el siguiente gráfico se analiza la estabilidad laboral por sectores, pudiéndose apreciar con claridad la diferencia existente entre los sectores líderes en e-NPS –a la izquierda- y los más rezagados –a la derecha-.

Título 12: Evaluación de la estabilidad laboral y su relación con e-NPS

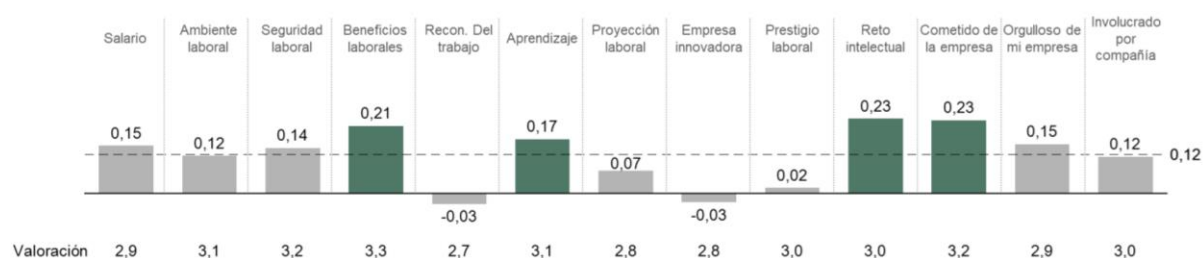


Los sectores líderes en e-NPS tienen en general valoraciones superiores al resto de sectores para todos los atributos medidos

Los tres sectores líderes en Experiencia de Empleado destacan, frente a la media de sectores, en casi todos los factores analizados. Así, destacan particularmente en beneficios laborales, reto intelectual, cometido de la empresa y aprendizaje, y, aunque en menor medida, también en salario, ambiente laboral, seguridad laboral y orgullo de la empresa.

En este sentido, resulta revelador comprobar que, para liderar en Experiencia de Empleado, es necesario tener cubierto adecuadamente los 3 principales atributos para una buena experiencia laboral (salario, estabilidad y ambiente laboral), que pueden considerarse como los factores "básicos" o necesarios para tener un e-NPS neutro o positivo de empleado, pero no hay que limitarse a estos aspectos, sino que es necesario dar un paso más allá, y enfocarse en beneficios adicionales y aspectos más subjetivos o de motivación, como lo son el reto intelectual y el aprendizaje, donde destacan más notoriamente los líderes en e-NPS.

Título 13: Valoración de los distintos atributos por los empleados en los sectores con mejor e-NPS vs. la media (diferencias entre los Top 3 sectores en NPS y la media)



Ideas clave

- Los sectores con mejor e-NPS logran una **puntuación claramente superior** que la media de sectores en todos los factores valorados, salvo reconocimiento del trabajo y empresa innovadora
- En particular, estos sectores líderes en e-NPS son capaces de **destacar muy por encima de otros sectores** en **Beneficios Laborales, Aprendizaje, Reto Intelectual y Comedido de la empresa**

Top sectores en e-NPS



Transporte



Energía



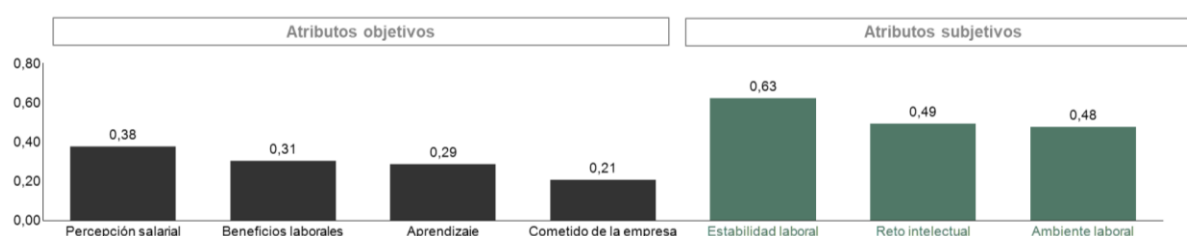
Formación

Los atributos subjetivos muestran una correlación más fuerte con el e-NPS que los objetivos, principalmente liderado por la estabilidad laboral

Por otro lado, aunque, de forma general, los empleados consideran que el salario, la estabilidad y ambiente laboral son los factores más importantes para una buena experiencia laboral, se encuentran diferencias significativas al analizar dichos factores para el conjunto de los sectores segmentando entre atributos objetivos y subjetivos.

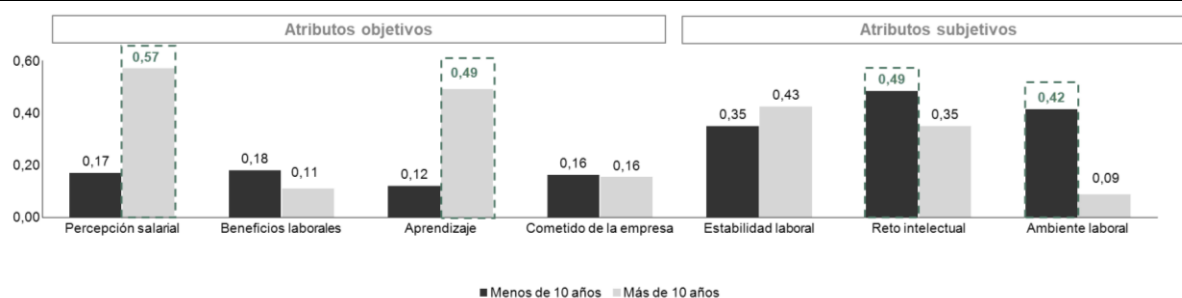
De forma general, los atributos subjetivos tienen una influencia más fuerte en la Experiencia del Empleado (R^2 0,67) que los objetivos (R^2 0,42), siendo la estabilidad laboral el factor con mayor influencia (R^2 0,63).

Título 14: Evaluación de principales atributos y su relación con e-NPS (Correlación - R^2)



No obstante, si se analizan dichos resultados en función de antigüedad de los empleados, los empleados de mayor antigüedad (más de 10 años en la empresa) muestran una correlación más elevada en los atributos objetivos.

Título 15: Evaluación de los principales atributos y su relación con e-NPS por antigüedad de los empleados en la empresa (Correlación - R^2)



Así, los empleados de mayor antigüedad (más de 10 años en la empresa) consideran que la remuneración recibida y el aprendizaje son los factores con mayor potencial para influir en la Experiencia de Empleado, mientras que los de menor antigüedad (menos de 10 años) consideran que el reto intelectual y ambiente laboral son los más influyentes en la probabilidad de recomendación.

6. Opinión de los Directivos de Experiencia de Empleado

Aún hay recorrido de mejora en algunas dimensiones, pero en general las empresas están conformes con el nivel de desarrollo en Experiencia de Empleado

El presente estudio también ha contado con la opinión de los Directivos de Recursos Humanos que diseñan e implementan determinadas medidas con impacto en la Experiencia de Empleado. Para evaluar la madurez de los modelos internos de gestión de Experiencia de Empleado, se ha usado el Índice de Experiencia del Empleado (IDEE), que se compone de cinco parámetros o las llamadas “Es”: “Escucha”, “Enfoque”, “Extensión”, “Entusiasmo” y “Excelencia”.

En general, se puede apreciar que las empresas se encuentran relativamente conformes con el nivel de desarrollo en Experiencia de Empleado, y perciben un grado relativamente alto de madurez o de capacidades internas para gestionar la Experiencia de Empleado. Esto se debe, primordialmente, al impulso que está ganando recientemente la Experiencia de Empleado con los ejecutivos de las empresas, gracias al impacto positivo sobre el desempeño de las compañías.

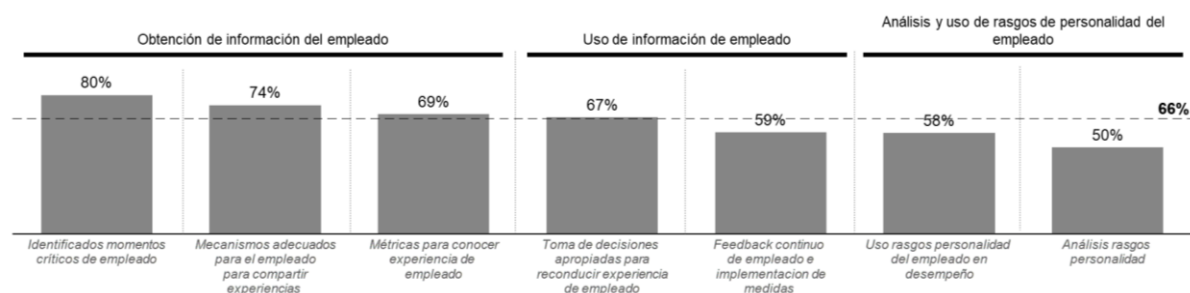
En particular, podemos señalar que las empresas enfocan sus esfuerzos principalmente en desarrollar los pilares de “Excelencia” y “Extensión”, pero hay espacio para mejorar en “Entusiasmo”, “Escucha” y “Enfoque”, que son los que muestran peores resultados.

Escucha

La dimensión “Escucha” de la Onda del Empleado consiste en conocer y entender las necesidades y expectativas de los empleados, principalmente a través de la obtención de información y *feedback* del empleado sobre su experiencia y personalidad, así como a través del uso de dicha información, y la toma de decisiones apropiadas en base a este *feedback*.

En general, se aprecia que las empresas se enfocan fundamentalmente en desarrollar métricas y métodos para obtener información del empleado. Por otro lado, se observa cierto estancamiento en el uso de dicha información para tomar las decisiones adecuadas e implementar acciones concretas de Experiencia de Empleado. Finalmente, se puede apreciar cierto retroceso en el análisis y uso de rasgos de la personalidad del empleado para mejorar la “Escucha”, contando así con el mayor ámbito de mejora.

Título 16: Conocer y entender las necesidades y expectativas de los empleados



Enfoque

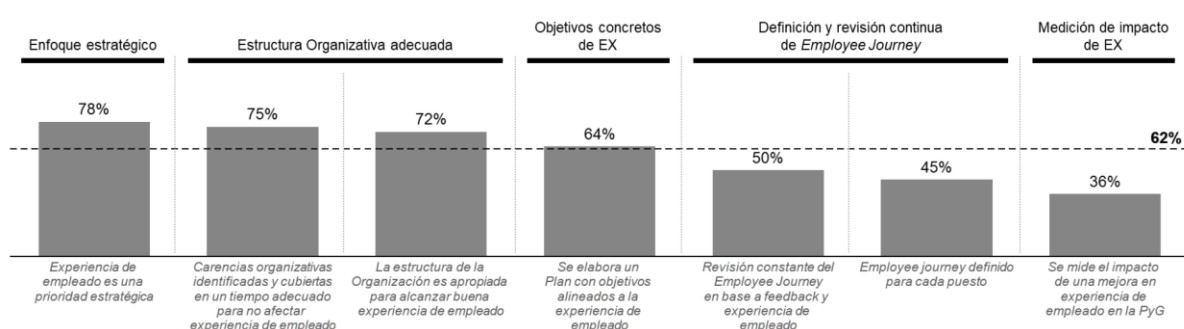
El parámetro “Enfoque” se basa en otorgar la prioridad adecuada a la Experiencia de Empleado dentro de la organización, así como en definir su estrategia de desarrollo. En particular, el “Enfoque” se articula a través de la definición de objetivos de Experiencia de Empleado concretos, su inclusión dentro de las prioridades estratégicas, medición de su impacto, disposición de una estructura organizativa acorde a dichas prioridades, y la definición y revisión continua del *Employee Journey*.

Según los datos del estudio, encontramos que, en general, las empresas cuentan con objetivos de alto nivel en Experiencia de Empleado, pero carecen de medidas más concretas, tales como un plan con objetivos específicos o la medición de impacto en la cuenta de pérdidas y ganancias.

Por otra parte, se observa mayor involucración por parte de las empresas en cuanto a la estructura organizativa, contando estas con una estructura organizativa apropiada para mejorar la Experiencia de Empleado, o en su caso, siendo capaces de ajustarla y modificarla en tiempo y forma adecuada.

Finalmente, las empresas consideran que el uso de los *Employee Journeys* como herramienta para mejorar la Experiencia de Empleado está aún poco desarrollado, contando con el mayor ámbito de mejora.

Título 17: Otorgar la prioridad adecuada a la EX y definir la estrategia de desarrollo

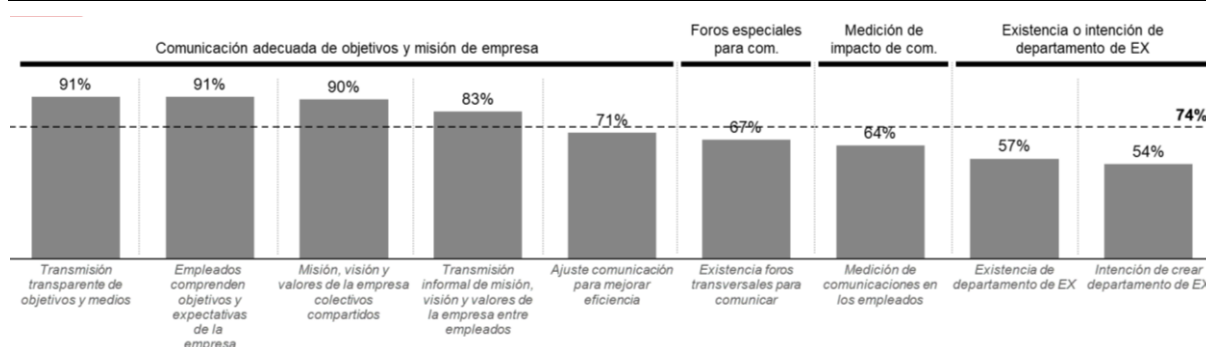


Extensión

Bajo el parámetro “Extensión” se encuentra el alineamiento de toda la compañía en base a una visión compartida, ya sea de alto nivel (i.e. objetivos y misión de empresa) como a nivel particular (i.e. Experiencia de Empleado). En este sentido, se vuelve fundamental la existencia de una comunicación eficaz, a través de diversos foros o canales, así como la medición de la misma.

En general, se aprecia que las empresas se enfocan principalmente en transmitir a sus empleados los mensajes más generales de misión, visión y valores corporativos, pero se observa un mayor retroceso en cuanto al desarrollo de foros de comunicación o áreas específicas dedicadas a Experiencia de Empleado. Así mismo, también se observa retroceso en cuanto a la medición del impacto de la comunicación en los empleados.

Título 18: Alinear a toda la compañía bajo una visión compartida



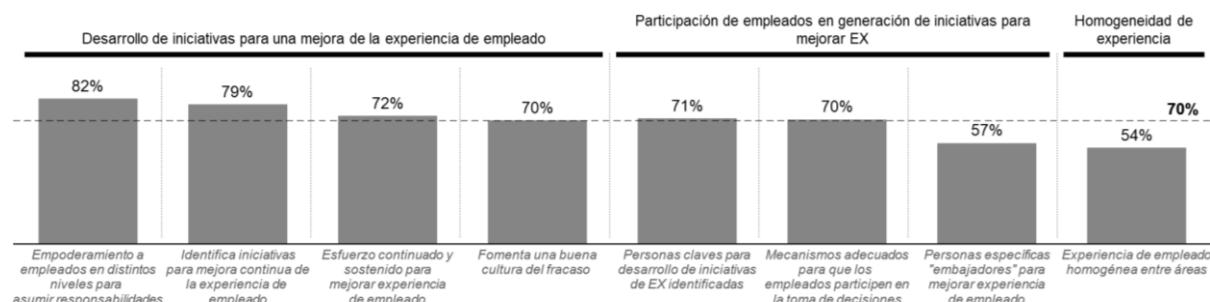
Entusiasmo

La dimensión “Entusiasmo” consiste en motivar a las personas en su día a día, es decir, en identificar y desarrollar de manera continua iniciativas para mejorar la Experiencia de Empleado (i.e. buena cultura del fracaso), en garantizar que estas sean homogéneas entre las distintas áreas, y que los propios empleados cuenten con los mecanismos adecuados para participar en la generación de dichas iniciativas.

En este sentido, se observa mayor esfuerzo por parte de las empresas en cuanto al desarrollo de iniciativas de Experiencia de Empleado, así como en la involucración de los empleados en la creación de estas.

No obstante, existe cierto estancamiento en cuanto a la involucración de las personas clave, así como en la homogeneización de la Experiencia de Empleado entre las diversas áreas. Por tanto, se podría inferir que el esfuerzo depende mucho del área y de la iniciativa de los empleados en cada área, en vez de estar centralizada y extendida a toda la organización, contando así con margen para mejorar.

Título 19: Motivar a las personas en su día a día

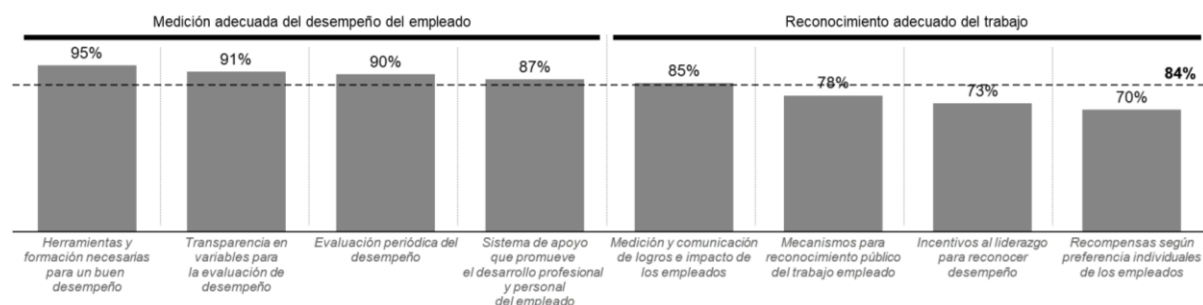


Excelencia

Finalmente, el parámetro “Excelencia” se basa en la gestión del reconocimiento de los empleados, incluyendo desde la adecuada medición y evaluación del desempeño de los empleados hasta su reconocimiento a través de mecanismos de incentivos, recompensas y reconocimiento público.

En este sentido, encontramos que en general las empresas están más enfocadas en una medición transparente y adecuada del desempeño, mientras que se observa cierto estancamiento en el reconocimiento del trabajo, particularmente en lo referido a la personalización de las recompensas en función de las preferencias individuales.

Título 20: Gestionar el reconocimiento de los empleados



Apéndice I – Caso de estudio: Mutua Madrileña

Mutua Madrileña se encuentra en un estado de búsqueda constante de la excelencia en la Experiencia de Empleado, y, aunque ya ha sido capaz de alcanzar un nivel muy elevado, su lema es “seguir mejorando y avanzando, sabiendo que podemos quedarnos detrás”. En este sentido, su excelencia es fruto de una labor constante en el desarrollo de modelos internos que cubren los cinco parámetros de la Onda del Empleado.

Escucha– Para Mutua, las necesidades del empleado son un elemento clave a tener en cuenta antes de idear cualquier iniciativa. Es así que, el primer paso para el lanzamiento de cualquier proyecto consiste precisamente en recabar la opinión de los empleados, y poder entender así su perspectiva sobre si se trataría de una necesidad real, si consideran alternativas, cuáles serían los miembros involucrados, etc. Esta información es considerada capital para el inicio de un nuevo proyecto en Mutua.

Enfoque– La Experiencia de Empleado se encuentra en el centro de la estrategia de Mutua, y dicha estrategia implica el desarrollo de planes concretos con impacto en la Experiencia de Empleado. Mutua se caracteriza por llevar a cabo un análisis continuo y completo del *Employee Journey*, identificando las interacciones más importantes y creando iniciativas alrededor de las mismas.

Extensión– Este es el punto más destacado por Mutua, ya que, su principal objetivo es ser un actor más cercano y empático, lo cual implica desarrollar una comunicación más orientada al empleado que sea útil y efectiva. Este esfuerzo está presente en todas las iniciativas de mejora de la Experiencia de Empleado, tales como contar con un departamento de Experiencia de Empleado, medir el impacto de las comunicaciones o involucrar a empleados de todas las áreas y perfiles.

Entusiasmo– En este pilar Mutua ha realizado un esfuerzo continuo para lograr su extensión al conjunto de la compañía. Para ello, ha trabajado en desarrollar diversas iniciativas relacionadas con la motivación de los equipos y centradas en las personas claves que los lideran.

Excelencia– Mutua ha realizado un ejercicio cuyo objetivo es definir el rendimiento de los empleados desde todas las perspectivas -la denominada evaluación 360-, donde todos los actores tienen la oportunidad de dar su opinión sobre el rendimiento. Además, se han creado sistemas de beneficios laborales vinculados al rendimiento del empleado, potenciando así el reconocimiento de los mismos y las oportunidades de recompensas laborales.

Por tanto, se puede concluir que Mutua cuenta actualmente con una visión global de la Experiencia de Empleado, siendo capaz de extenderla a todos los empleados de su organización, pero manteniendo al mismo tiempo un estado de mejora continua.

Apéndice II – Medallia: plataforma colaboradora del estudio

Medallia ha colaborado con Bain & Company para la realización de la I Edición del Informe de la Experiencia de Empleado, ofreciendo a los empleados la posibilidad de dar su opinión a través de vídeo, audio o texto.

El propósito de Medallia, como líder en gestión de la Experiencia del Empleado, es impactar en las métricas de negocio de las organizaciones, haciendo de la opinión del empleado una palanca para la transformación. Esta transformación debe ser fruto de un proceso de escucha activa de los empleados, sin restricciones, para que elijan el canal o el medio a través del que quieren comunicarse con la organización (email, mensajería, audio, vídeo).

La plataforma Medallia es capaz de unificar todo ese *feedback* con la información operativa del empleado, estructurada o no estructurada, permitiendo la generación de esas señales que serán distribuidas de manera personalizada y en tiempo real a toda la organización, así como de recomendar acciones a cada parte de la empresa, desde ejecutivos hasta responsables de atención al cliente.

Todo ello provocará un incremento en la satisfacción de los empleados y, por tanto, acabará generando un impacto transversal en las métricas de negocio.

Apéndice III – Colaboración y equipo de trabajo

Asociación para el Desarrollo de la Experiencia de Cliente:

- Jorge Martínez - Arroyo - Presidente de DEC
- Mario Taguas - Vicepresidente de DEC y responsable del área de informes
- Nanes Martínez - Arroyo - Directora de DEC
- Laura Solano - Operations Manager de DEC
- María Dolores Méndez Aparicio - Doctora en Economía, Docente en la UOC

Bain & Company:

- Santiago Casanova - Partner de Bain & Company
- André Carvalho - Partner de Bain & Company
- Mariana Piazza - Senior Manager de Bain & Company
- Francesco Momo - Manager de Bain & Company
- Ignacio Guitard - Consultant de Bain & Company
- Florencia Salvatierra – Senior Associate Consultant de Bain & Company