



CÓMO CONSTRUIR LA EXPERIENCIA DE EMPLEADO

Coordinado por **JESÚS ALCOBA** y **LOLA MORA**

ISBN: 9788411310062

Editorial Almuzara

Sello: LID Editorial

Colección: Acción Empresarial

Idioma: Español

Páginas: 206

Formato: Papel y ebook

PVP: 22,95 euros

e-book: 9,99 euros

#ExperienciaDeEmpleado

La obra

La Experiencia de Empleado es uno de los factores de mayor impacto en el compromiso y, por tanto, un predictor fundamental de la creación de valor y de la rentabilidad en las organizaciones.

Vivimos en la **economía de la experiencia**, la gran mayoría de nuestras decisiones se basan en lo que hemos percibido y sentido en experiencias anteriores, y **como empleados las experiencias nos influyen** igualmente.

Conscientes de ello, las **organizaciones** se han dado cuenta de la **necesidad de orientarse hacia el empleado** al igual que llevan tiempo orientándose hacia el cliente, porque tanto clientes como empleados somos personas que **respondemos ante una experiencia diferencial, homogénea y auténtica**.

Numerosos estudios advierten de la **falta de un alto compromiso de los empleados** en las organizaciones; sin embargo, el **papel** de los empleados es **fundamental en el crecimiento del negocio**. Por ello, nace la necesidad urgente del **renacimiento de los Recursos Humanos** y de la **(R)evolución de la Experiencia de Empleado**, de esta base parte la publicación del libro *Cómo construir la Experiencia de Empleado*, con el objetivo de ofrecer:

- Un **nuevo enfoque** que permite aglutinar y dar sentido a los esfuerzos de toda la organización en la consecución de **grandes objetivos globales**, como la innovación o la transformación digital.
- Una **nueva manera de hacer** que **incrementa** de manera sustantiva **el compromiso, la dedicación y la lealtad** del empleado porque contempla el **trabajo como experiencia vital** y promueve el **alineamiento del propósito del empleado con el de la compañía**.
- Un concepto renovador que facilita la **integración de los proyectos de cultura y talento** al situarlos dentro de un contexto de **experiencia global de marca**.
- Una nueva mirada que persigue **aumentar el índice de recomendación de la empresa**, contribuyendo así a mejorar su marca empleadora (**employer branding**) y sirviendo de apoyo en la lucha por el talento.
- Una bocanada de aire fresco que puede **mejorar la percepción del departamento de Recursos Humanos** por parte de sus clientes internos dentro de la compañía y contribuir a la marca personal de sus responsables al hacerles protagonistas de una función estratégica directamente conectada con el negocio.

Para ello, un **equipos de expertos coordinados por Jesús Alcoba y Lola Mora** ayudan a estructurar los **procesos de Recursos Humanos** de una manera integrada y muy útil para **potenciar la creación de valor** a través del **modelo de la Onda del Empleado**, una iniciativa de la Asociación para el Desarrollo de la Experiencia de Cliente (DEC) a través de la cual se puede **diseñar de forma práctica, una estrategia completa de Experiencia de Empleado**.

Este libro además incluye **casos de empresas de diferentes sectores** que han desarrollado con éxito estrategias de Experiencia de Empleado y una serie de **herramientas fundamentales** para llevarla a cabo.

Modelo de Onda del Empleado

El **modelo de Onda del Empleado** es una **hoja de ruta que se construye sobre cinco palancas clave** que se deberían activar para poder lograr que la organización en su conjunto esté alineada en la Experiencia de Empleado y para poder poner en marcha las líneas de actuación necesarias para hacerlo posible. Esas cinco palancas son **las cinco E**:

1 Escucha

Se trata de **identificar y entender** bien los distintos **arquetipos de trabajadores**, preguntar y comprender sus **expectativas** y los momentos relevantes y construir un sistema que permita establecer **mecanismos de medición e indicadores** para poder tener un pulso permanente de esta información.

2 Enfoque

Implica en primer lugar **definir los objetivos de lo que se pretende** en realidad con el modelo de EX que se desea implantar, pero también significa **definir cómo se quiere que sea esa relación entre empresa y colaboradores**, en qué consistirá la **propuesta de valor** y, por supuesto, qué se hará para que esa reorientación cultural del conjunto de la organización se produzca.

3 Extensión

Implica ponerse manos a la obra para lograr un **despliegue efectivo** en toda la empresa para alcanzar los objetivos planteados. No es una tarea fácil, ni mucho menos, y requiere una **efectiva movilización de los distintos actores y dispositivos** que resultarán imprescindibles en este empeño.

4 Entusiasmo

Conseguir la adhesión de las personas en el proyecto solo se logra **cuando las personas hacen el proyecto suyo**, cuando realmente sus aspiraciones se ven contempladas en el programa, cuando se ven partícipes de su construcción y se consideran protagonistas de este enfoque. Para ello resulta sumamente importante que se activen **mecanismos de participación y cocreación**, que se pongan en marcha figuras como los embajadores del programa, que se haga una divulgación puntual y transparente de todas las líneas prácticas de actuación y de resultados que se van obteniendo; en definitiva, que de alguna manera se pase a ser parte de la conversación interna de la organización.

5 Excelencia

Un aspecto fundamental es la **contribución que hacen las personas al éxito de las organizaciones**. Esa contribución, que tradicionalmente hemos denominado desempeño, queda también contemplada en este paradigma. En el fondo se trata de preguntarse desde el punto de vista subjetivo de la persona **qué nos hace trabajar mejor y ofrecer en términos profesionales nuestra mejor versión**.

Aquí **entran en juego el modelo de liderazgo y los estilos de dirección**, pero también **la manera** en la que la organización es capaz de **reconocer los logros, ofrecer el feedback oportuno**, orientar hacia el desempeño y de **ofrecer al empleado las facilidades, el soporte y los recursos** necesarios para que pueda desempeñar excelentemente su tarea.

Cómo construir la Experiencia de Empleado acerca esta propuesta a los profesionales de RR.HH haciendo **zoom** sobre cada una de las palancas para **entender bien su alcance y su significación en términos de EX para lograr términos de implicación** que nos permitan **abordar los retos competitivos y de transformación** que se plantean en las empresas.

Los coordinadores



Jesús Alcoba es el director de la escuela de negocios La Salle en Madrid. Autor de ocho libros y coautor de otros quince, ha sido dos veces TEDx Speaker y es uno de los TOP100 conferenciantes Thinking Heads. Doctor en estrategia, cursó su MBA en Madrid y Nueva York. Es además máster en Psicología y en Coaching. Es responsable de Experiencia de Empleado en la junta directiva de la Asociación para el Desarrollo de la Experiencia de Cliente (DEC). Ha publicado numerosos artículos científicos y colabora habitualmente con diversos medios.



Lola Mora es directora de la Universidad Corporativa de la escuela de negocios La Salle en Madrid. Tiene más de veinte años de experiencia en el ámbito de la formación de profesionales apoyando la estrategia y la cultura empresariales a través del desarrollo de programas de formación. Su labor comprende desde la identificación de necesidades específicas hasta el diseño y la elaboración de soluciones de *upskilling* y *reskilling* para directivos, mandos medios y, en general, profesionales de empresa.

Los autores



David Barroeta es director de Personas en Opticalia. Ha desarrollado su labor como especialista y responsable de RR. HH. durante treinta años en compañías como Basf, Cortefiel y Sun Planet. Fue parte del equipo fundador de la Asociación DEC. Dirige el programa de Experiencia de Empleado de La Salle y colabora como profesor con otras escuelas de negocio (IE Business School, EOI, Fundesem, etc.) donde imparte materias relacionadas con la gestión estratégica de personas, la implicación y el *engagement*.



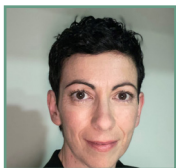
Sílvia Forés es actualmente directora de RR. HH. del Hotel Mandarin Oriental Barcelona y presidenta del Foro de RR. HH. de Foment del Treball. Políglota, con dominio de seis idiomas, ha sido directora de RR. HH. en prestigiosas firmas de servicios profesionales y headhunter. Es colaboradora habitual en periódicos, conferenciante en prestigiosas escuelas de negocios y autora de los libros *Solo puede quedar uno*, *Diario de un proceso de selección* y *El empleado es el rey*.



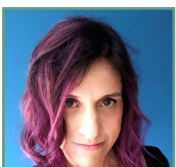
Álvaro Vázquez cuenta con una importante trayectoria profesional ligada a la gestión de personas. Ha ocupado múltiples puestos de responsabilidad en RR. HH. de grandes compañías, como Nielsen, Orizonia o Inditex, donde ocupó, entre otros cargos, la dirección de RR. HH. de Zara. Actualmente es el director de RR. HH. Iberia/Latam en Verisure Securitas Direct, miembro de la junta directiva de la Organización Internacional de Directivos de Capital Humano DCH y profesor en el Instituto de Empresa.



Carlos Monserrate es director de Transformative Learning Solutions en Talent Solutions, Manpower Group. Está especializado en gestión de talento y en transformación cultural, donde gestiona la Experiencia de Empleado y la Experiencia de Cliente. En Bankia desempeñó la posición de director de Estrategia y Política de personas y de director de Clientes. Entre otros ha obtenido premios DEC a la implicación de empleados en CX y a la mejor estrategia de CX y el premio de IE a la innovación en RRHH.



Esther Poza es experta en Experiencia de Empleado (EX) y *employer branding* con más de diez años de experiencia. Como responsable dentro del ámbito de Personas y Organización de Repsol, ha desarrollado e implantado estrategias de *employee value proposition* y EX. Ha impartido clases en diferentes escuelas de negocios y es participante activa en webinars sobre EX y *employer branding*. En la actualidad es responsable de Atención al Cliente del negocio de Electricidad y Gas de Repsol.



Ana Gómez es responsable de comunicación de RR. HH. en SAP Spain. Licenciada en Periodismo con una amplia carrera en medios de comunicación, decidió reinventarse tras la crisis económica de 2008 para centrarse en la comunicación corporativa. En esta área se ha especializado en Experiencia de Empleado, comunicación interna y *employer branding*, poniendo un especial foco en el impulso de proyectos de diversidad e inclusión, tema que le apasiona y en el que se involucra al máximo.



Alba Herrero lleva veinte años dedicada al mundo de los RR. HH. tanto en el sector público como en el privado. Actualmente es directora de Recursos Humanos de SAP y tiene un amplio historial de trabajo en la industria cosmética y de *software*. Es experta en consultoría de RR. HH., compensación, emprendimiento, reclutamiento, desarrollo y habilidades de presentación ejecutiva. Reconocida experta en el área de Diversidad, Equidad e Inclusión, es vicepresidente de REDI.



José Serrano es CEO, Chief Emotional/Executive Officer, de IZO en España. Es un apasionado evangelizador de la metodología de Experiencia de Cliente (CX) y de Experiencia de Empleado como estrategia diferenciadora. Es miembro de la junta directiva de DEC y de la junta de gobierno de AMKT, vicepresidente de la AEERC y director del Máster de CX de La Salle, entre otros cargos. Compagina su actividad como conferenciante y docente en las principales universidades y escuelas de negocio.

Prólogo de Jorge Martínez-Arroyo

Introducción de Jesús Alcoba y Lola Mora

Marco de referencia. David Barroeta

1. El reto del compromiso y la implicación
2. Relevancia actual
3. ¿Cómo lograr esa mayor implicación y compromiso de los empleados?
4. Las empresas están avanzando en ese camino con sus clientes
5. El modelo de Experiencia de Cliente aplicado internamente: la Experiencia de Empleado
6. ¿Qué significa todo esto para los departamentos de Recursos Humanos?
7. ¿Qué consecuencias tiene en el modelo actual de gestión de personas?
8. En qué consiste el modelo Onda del Empleado de la Asociación para el Desarrollo de la Experiencia de Cliente?

1. La escucha. Sílvia Forés

1. Conocer y entender las necesidades y expectativas de los empleados
 2. La empatía como base de la escucha
 3. Un cambio de paradigma
 4. Los básicos de la escucha
 5. El inicio del proyecto
 6. Barreras y recomendaciones para superarlas
 7. Mentalidad de cocreación
 8. Claves del éxito
 9. Oportunidades de mejora
- Claves de la escucha
Caso: Programa de escucha Connections de Amazon

2. El enfoque. Álvaro Vázquez

1. ¿Por qué cuidar la Experiencia de Empleado y por qué ahora?
 2. La Experiencia de Empleado no es igual que la Experiencia de Cliente, pero es un buen comienzo
 3. El enfoque de Experiencia de Empleado en las organizaciones
 4. El enfoque de la Experiencia de Empleado en la función de Recursos Humanos
 5. Modelo de Experiencia de Empleado
 6. Métricas de la Experiencia de Empleado
- Claves del enfoque
Caso: Modelo de gestión de personas de Southwest Airlines y Herb Kelleher

3. La extensión. Carlos Monserrate

1. La extensión de la Experiencia de Empleado para que las cosas pasen de verdad
 2. Alinear la Experiencia de Empleado con el propósito de la organización (y con la expectativa del profesional)
 3. Divulgar visión y valores y hacerlos realidad en los momentos clave del día a día
 4. Gestionar expectativas, las de la organización y las del profesional
 5. La extensión de la experiencia en la práctica
- Claves de la extensión
Caso: Nike, el poder del propósito

4. El entusiasmo. Esther Poza

1. ¿Qué es el entusiasmo y cuáles son sus mecanismos de activación en la Experiencia de Empleado?
 2. Cómo aplicar y activar el entusiasmo en un marco de Experiencia de Empleado
- Claves del entusiasmo
Caso: Salesforce y el entusiasmo en su Experiencia de Empleado

5. La excelencia. Ana Gómez y Alba Herrero

1. ¿Qué es la excelencia?
 2. Conceptos para explicar la excelencia en la Experiencia de Empleado
 3. Procesos, ámbitos y prácticas del departamento de Recursos Humanos
- Claves del enfoque
Caso: Procter & Gamble, una empresa excelente

6. Herramientas. José Serrano

1. La implantación de herramientas como clave de esta (re)evolución
2. Herramientas de diagnóstico de la Experiencia de Empleado para escucharlo y conocerlo
3. Herramientas de diseño de la Experiencia de Empleado para construirla
4. Herramientas de implementación de la Experiencia de Empleado para transformarla
5. Análisis de personas (people analytics): métricas, medición y retorno de la inversión de la Experiencia de Empleado
6. Matriz de correlación de herramientas de Experiencia de Empleado según el modelo Onda del Empleado

Epílogo de Mar Pieltain
Bibliografía
Coordinadores

Con la colaboración de: