

**EXPERIENCIA EMPLEADO:
 DESAFÍOS EN LA DIRECCIÓN
 DE PERSONAS**

**Conclusiones del
 2º Barómetro de
 Experiencia
 Empleado**

**Best practices:
 Mahou San Miguel
 y Telefónica**



Desde la **Red de empresas más humano** y en colaboración con el **IE University**, organizamos el pasado 16 de noviembre el encuentro **“Experiencia del Empleado: Desafíos en la dirección de personas”**.

En esta jornada, **Pilar Rojo**, profesora y executive coach en IE University presentó las principales conclusiones de la **2ª edición del Barómetro de Experiencia de Empleado (BEX 2022)** elaborado por el **HR Center de IE University** y **EnEvolución**. Además, tuvimos la oportunidad de conocer las buenas prácticas en temas de experiencia del empleado de **Telefónica**, con **Beatriz Macarrón**, Global Head of Employee Experience Design y **Mahou San Miguel**, a través de **Antonio Pajuelo**, director de Talento y Experiencia de Empleado. La sesión estuvo moderada por **Tomás Pereda**, subdirector general de la Fundación más humano.

A continuación, exponemos algunas conclusiones del encuentro.



2º Barómetro de Experiencia de Empleado en España

IE University



“Todos los acontecimientos que hemos vivido en estos últimos años han trastocado y transformado nuestras prioridades personales, la forma en la que trabajamos e, incluso, la manera en la que nos relacionamos. El BEX se ha convertido para las empresas en una importante guía y referencia para entender, organizar y trabajar en las situaciones, fases e interacciones que de verdad importan para crear una excelente Experiencia de Empleado”

Pilar Rojo, profesora y executive coach en IE University

Desde el **HR Center de IE University**, en colaboración con **EnEvolución**, lanzaron el pasado mes de mayo el 2º Barómetro de Experiencia de Empleado en España (BEX 2022). El objetivo de este análisis es ayudar a las empresas a escuchar la voz de sus empleados para conectarla con las métricas de negocio, clientes y personas, y comparar sus resultados con otras empresas participantes.

En el actual contexto complejo, resulta clave conocer al detalle cómo viven y sienten los profesionales los diferentes momentos en nuestras organizaciones para tener la efectividad y agilidad necesarias para gestionar personas en un entorno muy cambiante. Un entorno donde las empresas están explorando nuevas formas de trabajo relacionadas con el trabajo en remoto y la digitalización en un contexto económico lleno de desafíos donde el propósito y los valores corporativos adquieren especial relevancia para las personas.

Algo que conecta con la Experiencia de Empleado y que representa una excelente oportunidad para establecer una nueva relación con las personas basada en la **confianza**, el **compromiso**, la **flexibilidad** y, sobre todo, en la **escucha activa**.

Para la realización del barómetro contaron con la participación de 17.385 empleados de 50 empresas, que pertenecen a 12 sectores de actividad. Gracias a ello, este análisis aporta datos de gran valor sobre los momentos más importantes para las personas, cómo se sienten, lo que necesitan y les preocupa (PAINS) y lo que valoran (GAINS), para poder segmentar y acertar con las iniciativas de mejora.

Las principales conclusiones del 2º Barómetro de Experiencia de Empleado en España (BEX 2022) pueden consultarse a través de este [ENLACE](#).

Buenas prácticas en Experiencia de Empleado

Mesa redonda con Telefónica y Mahou San Miguel

Modera Fundación máshumano



“Las experiencias marcan a las personas en todos los ámbitos de la vida, desde lo personal a lo profesional. Y las experiencias se diseñan: nos vinculamos a las marcas, como clientes o como empleados, porque estas consiguen que conectemos con ellas. Una buena experiencia de empleado implica que cada miembro del equipo encuentre su lugar en la organización, que se desarrolle y que ofrezca su mejor versión al negocio y a sus compañeros. Y, a su vez, eso hace que la compañía crezca y que la experiencia de los clientes y usuarios sea increíble. El crecimiento de un negocio debe ir acompañado de un proceso de transformación interno que potencie la participación de los equipos y que los vincule estrechamente con el propósito. Conocer lo que motiva y preocupa a las personas que conforman el equipo, es importante para que los empleados y la estrategia de la compañía estén alineados.”

Beatriz Macarrón, Global Head of Employee Experience Design en Telefónica

“Como líder del área de Talento y Experiencia de Empleado, mi labor más importante es compartir los retos profesionales a nivel individual y colectivo con mis colaboradores. Generar espacios donde todos podemos expresar nuestro criterio, debatir los conceptos y establecer el camino a seguir, forman parte de nuestro día a día. Un equipo que tiene un propósito y sentido compartido, que aúna el compromiso de sus integrantes, tiene gran parte del camino realizado.”

Antonio Pajuelo, director de Talento y Experiencia de Empleado en Mahou San Miguel



“Posiblemente gran parte de mucho de lo que nos está pasando en los últimos años impacte de una manera muy relevante en la propuesta de valor para el talento -más allá del empleado- y en sus modelos de experiencia profesional. Debemos contemplar la realidad que nos rodea con mente abierta y curiosa para intentar comprenderla e intentar responderla con propuestas que conecten con las nuevas necesidades, expectativas y deseos de todas las generaciones, desde las jóvenes a las más senior.”

Tomás Pereda, subdirector general de la Fundación máshumano



Nos encontramos en un momento crítico, donde confluyen muchos factores de cambio. Hace tres años vivíamos un momento de crecimiento hacia el futuro, que se vio empañado por pandemias, guerras, crisis económicas y que sin duda ha provocado un replanteamiento de las prioridades de las personas a nivel personal y profesional.

Diferentes estudios afirman que el 20% de las personas que se incorporan a una organización deciden marcharse en su primer día de trabajo y el 40% lo hace a los seis meses. Además, también comparten que [el 77% de los empleados cambiaría de trabajo si pudiera](#) y que [1 de cada 4 jóvenes prefieren el desempleo](#) a trabajar en un lugar que no responda a sus expectativas.

Ante un mundo que no acaba de morir y otro que no acaba de nacer, lo que sí está claro es que, desde las organizaciones, es necesario hacer frente a los retos del nuevo entorno complejo, algo que requiere de una revisión profunda de **propuesta del valor al empleado**, y por su puesto también de la **cultura corporativa** y del **liderazgo** asociado.

Sobre todo ello se debatió en la mesa redonda, en la que participaron **Beatriz Macarrón**, Global Head of Employee Experience Design de Telefónica, **Antonio Pajuelo**, director de Talento y Experiencia de Empleado de Mahou San Miguel y **Tomás Pereda**, subdirector general de la Fundación máshumano, de donde compartimos los siguientes aprendizajes.

¿Cuáles son los factores que adquieren más relevancia desde el punto de vista de la experiencia del empleado en el actual contexto?

Las cosas están cambiando rápido y es imprescindible tener **capacidad de análisis y de respuesta**. Para ello es clave **estar muy cerca de las personas** para poder ofrecer soluciones adaptadas a cada realidad. Se hace necesario, por tanto, establecer una nueva relación empresa-empleado, considerando a las personas como “sujetos” y no como “objetos” y reforzando el vínculo entre ambos, ya que “la empresa no solo compete con otras organizaciones, sino también con la vida que cada persona quiere tener y es importante poder encajar en esas expectativas.”

Por otro lado, es importante realizar una gestión adecuada de los diferentes **momentos de la persona en la compañía**, ya sea en el *onboarding*, en la fase de desarrollo o en el *offboarding*, preocupándose también de aquellos que se quedan. En el **compromiso de las personas, también es clave el liderazgo**, ya que un **mánager**, sea cual sea su nivel, es el responsable de hacer más fácil la vida de las personas cuando los entornos se vuelven hostiles.

¿Tenemos la cultura y liderazgo adecuados para responder a las nuevas necesidades de las personas?

Según el estudio [“Transformation & Leadership: más allá de la nueva normalidad”](#), publicado por la firma de búsqueda de altos directivos, **Kingsley Gate Partners**, donde se encuestó a 530 altos ejecutivos de más de 10 países, el 50% de ellos piensa que sus líderes no están preparados para impulsar el cambio cultural que requieren los nuevos tiempos.

Esta realidad también se reflejó en la mesa redonda, donde se apuntó que todavía queda mucho recorrido en este sentido y que, a pesar de que el liderazgo ha mejorado con respecto a épocas prepandémicas, hay que seguir trabajándolo en el día a día a través de procesos de **formación y acompañamiento**, poniendo especial foco en que sean **asertivos** y en el **feedback continuo** hacia las personas.

“Una persona puede tener muy buenas habilidades técnicas, pero no estar capacitado para ser un buen líder, ya que eso implica gestionar personas. Por eso el *onboarding* del líder, tiene que incluir esa formación, para que sus *hardskills* se complementen con otras habilidades más *soft*, que le ayuden a lograr un mayor compromiso y satisfacción de sus equipos”. Además, también se reflexionó sobre la necesidad de incluir en las agendas de los *mánagers* un **plan de cultura, liderazgo y compromiso**, porque “a veces hay cosas muy sencillas que se pueden hacer, y que impactan positivamente en los niveles de satisfacción, pero que no se hacen.”

Medir para poder mejorar

Por otro lado, también se expresó que en ocasiones existe cierto gap entre “lo que los líderes dicen que hacen” (promover la movilidad, la autonomía de las personas...) y la realidad, que muchas veces evidencia la poca tolerancia a la equivocación, o la falta de confianza en las personas. “Por eso es importante seducir al empleado en un primer momento, pero luego cuidarlo. Y para ello es importante **medir su satisfacción, siempre con la intención de hacer cosas**, si los datos nos indican que hay que hacerlas”

El índice NPS es el indicador en el que las compañías confían, pero en el encuentro se apuntó a que “aunque los resultados sean positivos, **es necesario asegurarse de qué hay detrás del dato**”. Algo, donde se recomienda realizar **estudios más cualitativos**, con mayor profundidad y contando con la colaboración de las personas, para conocer de cerca cuáles son sus preocupaciones y poder diseñar juntamente con ellos la solución.”

Liquidez, aprendizaje y trabajabilidad, palabras clave para la gestión del talento

La jornada finalizó exponiendo cuáles son los conceptos que seguirán cobrando fuerza y serán decisivos para las personas y las organizaciones. Uno de ellos es la “**liquidez**”, entendida esta como un concepto amplio que tiene que ver con no ser rígidos en lo que se refiere a nuestra trayectoria profesional, la relación que tenemos con la empresa, o en cuándo, dónde y cómo trabajamos.

También será importante la empleabilidad, o la “**trabajabilidad**” un concepto acuñado por la Fundación más humano para definir de algún modo que cada vez existe menos empleo, pero, por el contrario, sí hay más trabajo. Y, ante esta realidad, las personas deben tratar de impulsar esa capacidad de trabajar, para poder desarrollarse profesionalmente, sea a través del empleo o de otras formas de trabajo no convencionales.

Algo para lo que sin duda es imprescindible promover entre las personas su **capacidad de aprendizaje** continuo, para que puedan progresar y seguir aportando valor. Algo que **también debe ser impulsado desde las organizaciones**, facilitando los espacios necesarios para hacerlo posible.