

UNITAT DE
CONEIXEMENT
Octubre 2016



Experiència de l'empleat

“Experiència és el nom que donem als nostres errors”

Oscar Wilde

Què és?

- ✓ El terme **experiència de l'empleat** (*employee experience*) fa referència a la suma d'**interaccions significatives i memorables** que defineixen la relació entre una persona treballadora i l'organització, des del reclutament fins a l'eventual desvinculació. Com tota experiència, es configura a partir del record de moments especialment importants, però també a partir de factors més inefables del dia a dia: la configuració de l'espai, el menjar, la tecnologia que s'empra, etc.
 - ❖ El terme està manllevat del màrqueting on fa temps que es parla d'experiència del consumidor o del client. Aquesta atenció al detall i al component emocional de les interaccions s'està proposant ara com una possible via per reinventar i reforçar la funció de RH. Algunes organitzacions, com *Adobe Systems*, han arribat a crear un **equip conjunt** d'experiència del client i de l'empleat.
- ✓ Naturalment, aquesta concepció dels RH està molt vinculada a l'atracció i retenció del talent, a l'estímul del compromís i a la recerca de nivells òptims de productivitat. Aquestes tres àrees sovint s'han treballat des de fronts diferents, sense tenir en compte que estan molt condicionades per la percepció que les persones empleades tenen de la seva experiència entesa com un tot.
- ✓ En els nostres temps, qui tingui interès pot consultar les **experiències d'anteriors persones col·laboradores** de moltes organitzacions a través de portals com *Glassdoor*. De la mateixa manera com els comentaris sobre els productes estimulen la competència, el sorgiment de portals d'aquests tipus generarà una competència pública per oferir la millor experiència de l'empleat com a eina de *branding* i reclutament.
- ✓ En el màrqueting el gran repte és que els clients esdevinguin **fans o followers** de la marca. Tanmateix, en darrer terme les experiències d'empleats i de clients estan **correlacionades**. Difícilment les persones empleades crearan una **experiència memorable** en els clients si no se senten prèviament compromeses amb l'organització i esdevenen ambaixadores de marca. Aquesta interrelació de les dues experiències sovint ha estat desatesa, fins al punt que les persones expertes parlen d'una baula perduda.

Eines

Algunes eines per avançar cap a una *Employee Experience Management* (EXM):

- ✓ Atenció als **Touch Points**: són moments on es produeixen experiències que deixen **petjada emocional**. També s'anomenen *moments que importen* o *moments of truth*. El tipus d'interacció que es produeixi en aquests moments marcarà en gran mesura l'experiència de l'empleat. Són de tres tipus:
 - Moments crítics **en la relació amb l'organització**: són els que succeeixen poques o una única vegada i són definitoris de la relació: incorporació, promoció, desvinculació, etc.
 - Moments crítics **en l'experiència de l'empleat**: entrevistes d'avaluació de l'acompliment, entrevistes de desenvolupament, fixació d'objectius individuals o d'àrea.
 - Moments crítics **en la vida de la persona**: són moments on es produeixen canvis o daltabaixos importants que tenen repercussió en l'àmbit laboral: naixement d'una criatura, malaltia, mort d'un familiar, etc.
- ✓ **Proposta de valor**: és la sèrie de qualitats percebuda de forma externa (pel mercat laboral) i interna (per les persones empleades) que palesen perquè paga la pena treballar a l'organització. Els seus components més importants són:
 - **Desenvolupament i formació**: aconseguir que les persones empleades visquin el seu treball com un desafiament, que les atrapi i les motivi. Si ho viuen com quelcom avorrit o estressant no podran transmetre emoció (experiències) als seus clients. Per això és clau que tinguin graus de llibertat de creació i acció.
 - **Retribució**: vincular els incentius i les recompenses amb estímuls orientats a la generació d'experiències. Aquests incentius no són només monetaris, han de contemplar també motivacions socioculturals i els estils de vida de cada persona.
 - **Conciliació**: les polítiques de conciliació són les que garanteixen que no es produeixi un **conflicte entre les diferents esferes de la vida d'una persona** (conflicte de *Touch Points*).
- ✓ Construcció d'**ambients de treball** emocionalment ressonants: espais que propiciïn dinàmiques d'interacció, converses en múltiples direccions i la companyonia entre membres de l'equip. Aquestes pautes de socialització en ambients dinàmics i en xarxa contribueixen a potenciar la satisfacció, la implicació, el benestar i el compromís de les persones. L'ús

de tecnologies que facilitin i simplifiquin les gestions és clau en el caràcter de l'experiència de l'empleat. Fins i tot un detall trivial com el funcionament de la tecnologia d'accés al pàrquing, pel seu caràcter quotidià, pot tenir un gran pes en l'experiència de l'empleat.

La dada

Segons l'estudi **Global Human Capital Trends 2016** de *Deloitte*, fet a partir d'entrevistes amb més de 7.000 responsables de RH, els debats sobre el compromís cada cop s'orienten més vers la necessitat de redissenyar les organitzacions. Es detecta un desplaçament del model procedimental i vigilant (basat en normatives i regulacions) al model proactiu de generar una experiència de l'empleat satisfactòria. El/La responsable de RH passaria de desenvolupar processos a ser un/a **arquitecte d'experiències**.

Guia de Treball

Preguntes prèvies a plantejar

- **Coneixem les nostres persones empleades? Quines són les seves expectatives? Recordem l'obsessió del màrqueting per segmentar els clients, el mateix és vàlid per a les persones empleades. Cal personalitzar, en la mesura del possible, la proposta de valor.**
- **Quina experiència volem oferir en cadascun dels *touch points*?**
- **Quines mètriques mesuraran l'evolució d'aquestes experiències?**

Implantar

- **Cercar espònsors i ambaixadors del canvi de paradigma.**
- **Acompanyar el procés mitjançant el seguiment, el control de qualitat, identificant àrees de millora a partir del *feedback* de les persones empleades (aquí el màrqueting també ens ofereix una analogia en els estudis de satisfacció).**

Mesurar

- **Comparativa dels resultats d'enquestes de clima.**
- **Mètriques de canvi de comportament en moments crítics**
- **Mètriques de productivitat: encara és difícil relacionar d'una manera estadística l'experiència de l'empleat amb el retorn de la inversió, però en un futur podríem parlar de mètriques manlevades del màrqueting com ara del NPS (*Net Promoter Score*) de l'empleat.**

L'experiència



- ✓ *airbnb* és un portal que permet publicar, descobrir i reservar diferents allotjaments a més de 191 països del món. Té llistades més d'un milió i mig de propietats i avui dia és un dels recursos més usats pels viatgers. Té la seu a San Francisco, Califòrnia.
- ✓ A *airbnb* les funcions de RH són assumides pel departament de *Employee Experience*. Això s'explica pel convenciment que el lloc de treball és una experiència que es configura des de molts aspectes, des del tradicional reclutament i desenvolupament fins a **factors aparentment menors**, però importants, com ara el menjar, la configuració dels espais, o pel fet que les persones empleades comptin amb un pressupost per poder decorar elles mateixes algunes sales de reunió i disposin de 4 hores al mes per a dedicar-les a serveis comunitaris.
- ✓ Aquesta visió implica que el departament d'*Employee Experience* va molt més enllà de les tradicionals funcions de RH i s'ocupa també de les instal·lacions, menjar, comunicació interna, esdeveniments, celebracions, etc. En les seves paraules, la funció de cap d'*Employee Experience* difumina les tradicionals delimitacions entre funcions de màrqueting, comunicació, infraestructures, responsabilitat social i RH.
- ✓ *airbnb* ha passat a un model d'ambient de treball anomenat *belong anywhere working environment*. Les persones empleades poden escollir treballar en diversos espais, inclosos el menjador, la cuina o les sales

d'estar. Això crea un sentiment de pertinença i comunitat major que els tradicionals cubicles o escriptoris. Alguns observadors externs han comentat que visitar les seves oficines és com entrar en un *Starbucks*. Aquestes innovacions han fet que *Glassdoor* llisti *airbnb* com el millor lloc on treballar de 2016.



- ✓ *Cetelem* és una entitat bancària especialitzada en la concessió de crèdits al consum. Pertany al *Grup BNP Paribas*, un dels principals bancs d'Europa.
- ✓ **Touch Points** és un projecte d'*employee experience* que persegueix la implantació d'accions que deixin **petjada emocional** en la persona empleada. Per definir les accions es va reflexionar mitjançant dos mecanismes:
 - **Co-Team**, un equip de treball col·laboratiu constituït per directors de diferents àrees (comercial, operacional i suport) i amb l'esponsorització de tres membres del Comitè de Direcció (el director d'Operacions, el director Comercial i de Màrqueting i el director de RH).
 - **Workshops** en els quals van participar més de 60 persones de diferents categories professionals i funcions de suport, comercials i operacionals . Va ser el canal a través del qual es va fer sentir la veu del col·laborador.
- ✓ Un cop analitzades les seves aportacions, contrastades amb els resultats de l'enquesta de clima i amb l'ajut de la metodologia *lean*, l'equip va construir un **Model d'Experiència del Col·laborador**. Aleshores es van identificar les iniciatives amb major impacte en l'experiència. En total van ser **15 línies d'acció** enfocades a millorar els *Touch Points* i l'experiència viscuda segons el canal (companys/es, managers, RH i Comunicació Interna).
 - La formació, la millora dels beneficis socials, oportunitats de promoció interna, o la gestió d'una comunicació interna clara van ser algunes d'aquestes demandes diagnosticades.
 - La comunicació dels resultats també tingué una nota emocional: la creació d'un perfume *Touch Points* amb el qual s'obsequià a les persones col·laboradores. Aquesta eina de màrqueting olfatori remet al gran impacte emocional que tenen els records provocats per l'olfacte en la nostra experiència.

- ✓ La iniciativa va ser mereixedora l'any 2014 del primer premi per *Projectes emocionalment responsables en organitzacions de la Comunidad de Madrid*, impulsat pel *Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid*.

Materials

Bibliografia bàsica

Vara, Rafael; Nieto, Itziar; Fernández de Piérola, Ignacio. *50 casos de éxito en Experiencia de empleado*. Barcelona: LID, 2015.

Materials en línia

Global Human Capital Trends 2016 (pdf)

Complet informe elaborat per *Deloitte* sobre les tendències més recents en gestió de la força de treball. A partir de la pàg. 67 analitza l'impacte de la nova concepció dels RH entesos com a *design thinking*.

<http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/gx-dup-global-human-capital-trends-2016.pdf>

"Employee Experience, revoluciona la teva comunicació interna!". *Pridecom*, 2016.

Article i infografia elaborats per la consultora *PrideCom* sobre com redirigir la gestió de la comunicació interna d'una preocupació per l'eficiència del canal a una preocupació per la creació d'experiències memorables.

<http://pridecom.es/actualidad/employee-experience-revoluciona-tu-comunicacion-interna/>

González Yagüe, Eliseo. "Pròxim objectiu... l'experiència de l'empleat". Observatorio de Recursos Humanos, 03/05/2016.

Com va dir Maya Angelou, "la gent oblidarà allò que li vas dir, també oblidarà allò que vas fer, però mai oblidarà allò que li vas fer sentir." Treballar en l'experiència de l'empleat és gairebé un imperatiu de negoci. Els clients et veuen a través dels comportaments de les teves persones empleades, per això si aquests estan compromesos els teus clients es comprometran amb tu també.

<http://factorhuma.org/actualitat/noticias/12355-proximo-objetivo-la-experiencia-del-empleado>

Dean, Michael. "Has HR Finally Found A New Name?". *Peakon*, 17/03/2016.

Interessant article sobre la proliferació de noms nous que la funció de RH ha rebut en els darrers temps i sobre les potencialitats de vincular-la a experiències.

<https://peakon.com/blog/post/has-hr-finally-found-a-new-name>

Núñez, Mercedes. "L'engagement de l'empleat i l'experiència de client: quid pro quo". *A un Clic de las TIC*, 23/03/2015.

Article sobre la vinculació entre experiències del client i de l'empleat. Inclou les impressions de Gonzalo de la Rosa, director de RH de *Cetelem*.

<http://aunclidelatic.blogthinkbig.com/el-engagement-del-empleado-y-la-experiencia-de-cliente-quid-pro-quo>