

**GO** integro

THE  
EMPLOYEE  
EXPERIENCE  
PLATFORM

# 1<sup>ra</sup> Guía para la Gestión del Employee Experience 2019

**HR**  **INFLUENCERS**  
LATAM

Con el valioso testimonio de miembros del  
selecto grupo de HR Influencers LatAm 2018

## Tabla de Contenidos

1. <u>Introducción</u>	Pág. 03
2. <u>Qué es y qué no es el Employee Experience</u>	Pág. 04
3. <u>¿Por qué es tan importante para el éxito de la estrategia de Recursos Humanos?</u>	Pág. 08
4. <u>¿Por qué invertir en Employee Experience?</u>	Pág. 10
5. <u>5 pilares para un mejor Employee Experience</u>	Pág. 13
6. <u>Cómo construir un Employee Experience superior</u>	Pág. 18
7. <u>El futuro del Employee Experience</u>	Pág. 21

# 01 | Introducción

Un nuevo escenario se ha ido construyendo en los últimos años, donde las nuevas reglas del trabajo y las demandas cambiantes de la fuerza laboral han fortalecido la relevancia de la **experiencia de los colaboradores o Employee Experience** como uno de los temas que más preocupan a las áreas y equipos de Recursos Humanos en Latinoamérica.

**Hoy, más allá de la remuneración, las personas quieren pertenecer a empresas que se preocupan por su bienestar y felicidad**, lo que no sólo marca un antes y un después en la gestión de personas, sino que además abre paso a nuevas formas de encarar desafíos relacionados al aumento de la productividad, la atracción y retención de talentos y la ejecución de nuevas estrategias. En definitiva, **las áreas de Recursos Humanos están adaptándose a una nueva realidad desde donde pueden impactar en los resultados de la organización**.

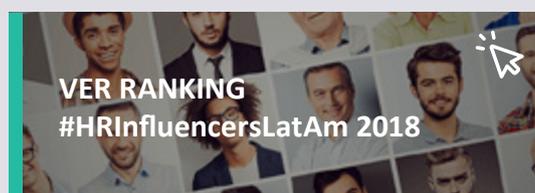
A partir de este escenario, hemos desarrollado una guía que recopila los conocimientos adquiridos de cientos de conversaciones que anualmente mantenemos con líderes de RRHH en la región latinoamericana. Estos han sido clientes, prospectos o parte del selecto grupo de los **Top 100 #HRInfluencersLatAm 2018**. Además, incorporamos insights de estudios realizados por prestigiosas universidades y organizaciones de Estados Unidos y Europa.



**Germán Dyzenchauz**  
CEO & Co-founder en GOintegro y Top 100 #HRInfluencersLatAm 2018

## En esta guía descubrirás:

- > Por qué la experiencia del colaborador es un imperativo.
- > Qué se entiende por Employee Experience.
- > Las claves de un Employee Experience exitoso.
- > Cómo rediseñar la experiencia de los colaboradores.
- > Las principales tendencias de cara a la próxima década.



## 02 | Qué es y qué no es el Employee Experience

Esencialmente, el Employee Experience se refiere a todo lo que un colaborador experimenta en el trabajo: interacciones con su jefe y compañeros, el software que utiliza, su equipo y cientos de otras cosas. **Es un término holístico** que considera el espectro completo de las experiencias de un colaborador a lo largo de todo el tiempo que permanece en una empresa.

“El Employee Experience es el vívido momento que pasan los trabajadores dentro de una compañía. Está referido al viaje, estadía y experiencia de los colaboradores en nuestras empresas. Es el que lleva a nuestros colaboradores a actuar con compromiso y alinea los objetivos de la organización”.



**Alejandra Cruzat**, Executive Manager  
HR en Michael Page, Chile y Top 100  
#HRInfluencersLatAm 2018

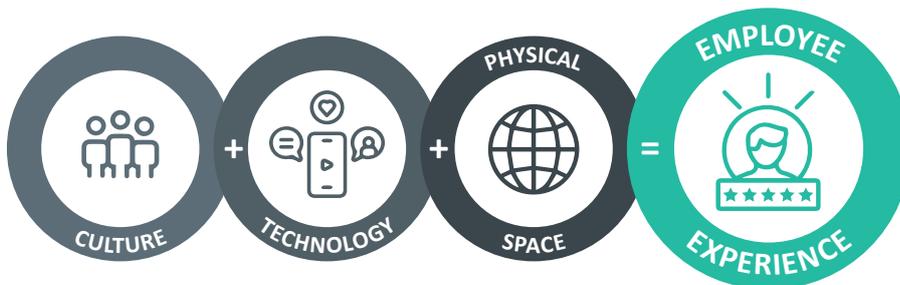
**En pocas palabras, es la suma de todas las interacciones que un colaborador tiene en su lugar de trabajo, abarcando la estructura y la cultura.**

Según **Jacob Morgan**, autor de 3 bestsellers, futurista, speaker y cofundador de la Comunidad del Futuro del Trabajo -consejo compuesto por las organizaciones más avanzadas del mundo que se unen para explorar el futuro del trabajo-, **el Employee Experience es una ecuación compuesta de tres factores.**

“Hoy en día el Employee Experience se mantiene en el centro de nuestro propósito, siendo eje rector en Recursos Humanos”.



**Hilde Schulz**, Director de Talento Humano y Bienestar Organizacional y Top 100 en los #HRInfluencersLatAm 2018



### The Employee Experience Equation

© Jacob Morgan  
(thefutureoforganization.com)

### 3 factores que conforman el Employee Experience:

**1. Cultura Corporativa Saludable:** Las personas pasan alrededor de 40 horas a la semana en el lugar de trabajo relacionándose con sus compañeros, aspecto que Morgan denomina como “exposición prolongada”. Este contexto permitirá que ciertas ideas y actitudes de la empresa sean casi contagiosas y que el ambiente y la comunidad dentro de la organización sean esenciales. Una cultura saludable puede promover **un ambiente divertido, una ética del trabajo arduo y un trabajo en equipo cohesivo.**

“Si nuestros equipos están contentos, comprometidos y disfrutan lo que hacen, nuestros clientes van a ver en nuestra cultura un diferencial”.

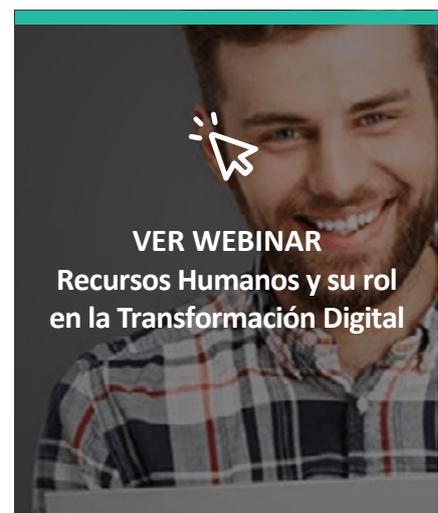


**Rafael Berges**, Gerente de Desarrollo Organizacional y HR en Banco Galicia Top 100 #HRInfluencersLatAm 2018

### 2. Tecnología como el sistema nervioso central de la organización:

La tecnología continuará potenciando el futuro del trabajo. La experiencia de los empleados solo es posible gracias a la comunicación y colaboración que se potencia mediante la tecnología, por lo que **invertir en ella permite que los colaboradores tengan las herramientas que necesitan para un crecimiento exitoso.**

**3. Espacio físico, un símbolo de tu empresa:** Ya sea en una sede corporativa, en una cafetería o una oficina en casa, todos los colaboradores trabajan en un espacio físico, la última pieza crítica para la ecuación que postula Morgan. **El espacio de trabajo físico también es un símbolo que representa a tu organización.** A medida que la tecnología continúa evolucionando, las empresas líderes están creando incentivos para que los empleados regresen a la oficina. La creación de un lugar de trabajo dinámico y tecnológico conecta el sentido de pertenencia y el propósito de los colaboradores con sus trabajos.



A menudo, las organizaciones buscan centrarse en una de estas áreas; sin embargo, a pesar de ser un avance positivo, no es suficiente para lograr un impacto significativo y duradero. **No puedes simplemente tener una gran cultura corporativa mientras ignoras la tecnología y el espacio físico; o, por el contrario, fomentar un gran entorno físico mientras desatiendes la cultura y la tecnología. No puedes tampoco tener las últimas y mejores herramientas sin preocuparte por la cultura y el entorno físico.**

Para ser aún más precisos, a continuación presentamos:

#### **4 de las confusiones más comunes en torno al entendimiento de lo “qué es” el Employee Experience:**

**1. Beneficios y celebraciones:** Los viernes informales, salir más temprano algunos días, celebrar cumpleaños e intervenciones en la oficina, entre otras acciones, ayudan a crear una experiencia positiva para los empleados. Sin embargo, la emoción de estas acciones puede desaparecer rápidamente y motivar a los colaboradores a buscar otros lugares para encontrar conexiones más profundas y genuinas con líderes y compañeros de trabajo. Sí, son beneficios muy valorados, pero el Employee Experience va mucho más allá.

**2. Ciclo de vida del colaborador:** El ciclo de vida del colaborador se compone de todos los pasos o procesos en los que participa para relacionarse con la organización. Es cronológico y secuencial, supone un principio (primer contacto del empleado con la organización) y un final (última interacción). Toma en cuenta eventos y procesos importantes como reclutamiento, inducción, desarrollo, capacitación, promoción, entrevistas de salida, entre otros. **Muchos piensan que Employee Experience y el Ciclo de vida del colaborador son lo mismo, pero hay una diferencia clave: Employee Experience incluye las vivencias y emociones que tiene el colaborador a lo largo de su relación con la empresa.** Cuando esta experiencia no es buena, los colaboradores muchas veces no cumplen todo el ciclo como es esperado.

**3. Propuesta de Valor para el Empleado:** La propuesta de valor al empleado se centra en lo que la organización ofrece para atraer, comprometer, retener y deleitar a las personas. Va más allá de la remuneración y toca otras áreas de valor que afectan la decisión de un empleado de unirse, permanecer y mantenerse comprometido. Sin embargo, la propuesta es solo una promesa de experiencia que el colaborador tendrá con la organización y no siempre se traduce en resultados reales.

**4. Compromiso o Engagement:** Employee Experience es un enfoque más holístico al compromiso del colaborador o Employee Engagement, que involucra todo el “journey” del colaborador, desde el primer momento en que inicia la interacción hasta el día que se va. El Employee Engagement es un objetivo que se logra a través del Employee Experience.

Cuando se habla de Employee Experience también se hace referencia a los días en los que el feedback no es tan positivo o en los que el gerente no apoya al colaborador en una emergencia familiar, por describir algunos ejemplos. En las palabras de Antoine de Saint-Exupéry en su famoso libro El principito — ***Sólo con el corazón se puede ver bien; lo esencial es invisible para los ojos.***

Aquí el escritor francés hace alusión a la importancia de las conexiones emocionales entre las personas en el día a día, esas situaciones que a veces pasan desapercibidas para muchos pero que reflejan lo esencial de la vida.



#### RECOMENDAMOS

TedTalks: ¿Por qué es hora de olvidar el orden jerárquico en el trabajo?



#### BLOG POST

¿Cuál es la diferencia entre Employee Engagement y Employee Experience?



#### BLOG POST

Las clave del éxito de una gran propuesta de valor al empleado

## 03 | ¿Por qué es tan importante para el éxito de la estrategia de Recursos Humanos?

En general las opiniones de los **#HRInfluencersLatAm 2018** revelaron un consenso en torno a la importancia del Employee Experience, considerándolo un imperativo para que las empresas compitan de manera efectiva. Sin duda, lo que hoy requieren las organizaciones es un enfoque centrado en el ser humano, para captar las necesidades y los deseos del colaborador.

“Cuando un empleado se siente parte y orgulloso de la organización donde trabaja, eso lo transmite de manera interna y externa. Ayuda a consolidar la imagen de la empresa como “Marca Empleadora”. Aporta al buen clima interno y lo transmite a los clientes, generando experiencias más innovadoras”.



**Cintia Hassan**, Headhunting en CGH Consultora RRH y Top 100 #HRInfluencersLatAm 2018

### [El estudio Global Trends 2017 de Deloitte](#)

reveló que casi 80% de los ejecutivos de todo el mundo calificaron al Employee Experience como “importante o muy importante”. Esto no es sorprendente si se considera que su impacto despierta en el colaborador emociones relacionadas a la felicidad y fomenta su compromiso y eficiencia.

“Una de las principales barreras del Employee Experience es el alto nivel de miopía de los ejecutivos que gestionan desde un liderazgo abusivo, que invisibiliza, es poco inspirador, desconfiado y que toma al trabajador como un objeto a quien exprimir, más que como a una persona de la que se puede obtener un gran aporte si se le trata con afecto y confianza”.



**Patricio Millar**  
Consultor en HR en Millar Asociados y Top 100 #HRInfluencersLatAm 2018

La estabilidad que una vez caracterizó las mejores relaciones empleado-empleador hoy se ve interrumpida por la tendencia de los colaboradores a cambiar de trabajo con más frecuencia y otros factores. Según el estudio [Global Trends 2018 de Deloitte](#):

***“Los empleadores deben proporcionar desarrollo profesional de forma más rápida, mover a las personas con mayor frecuencia, proporcionar ciclos continuos de promoción y darles a los empleados más herramientas para administrar sus propias carreras.”***

Los esfuerzos deben orientarse en torno a las diferentes necesidades y expectativas que tienen los empleados de hoy. Adoptar la gestión Employee Experience como una prioridad estratégica permite hacer precisamente eso.

“Creo que el costo de no proporcionar una buena experiencia al colaborador varía de organización en organización, pero va desde impactos negativos en indicadores duros (baja retención de talentos, mayor rotación, mayor ausentismo, tiempos muertos, mayor accidentabilidad) hasta impactos en indicadores blandos (menor compromiso, menor satisfacción laboral, peor clima, etc.). Usualmente, es un mix de KPIs duros y blandos, más un montón de costos cualitativos poco visibles en el corto plazo, pero que destruyen valor en el mediano y largo plazo, al impactar aspectos de la cultura y hacer a la organización menos sustentable”.



**Rodrigo Lara**, Lead Partner en Instituto ROI y Top 100 #HRInfluencersLatAm 2018

“Los líderes de Recursos Humanos debemos de hacer un gran esfuerzo por demostrar y sensibilizar con métricas y proyectos bien sustentados que tener un propósito, contribuir al bien común y buscar el bienestar de nuestros colaboradores es un asunto de negocios y no está peleado con la rentabilidad, sino todo lo contrario”.



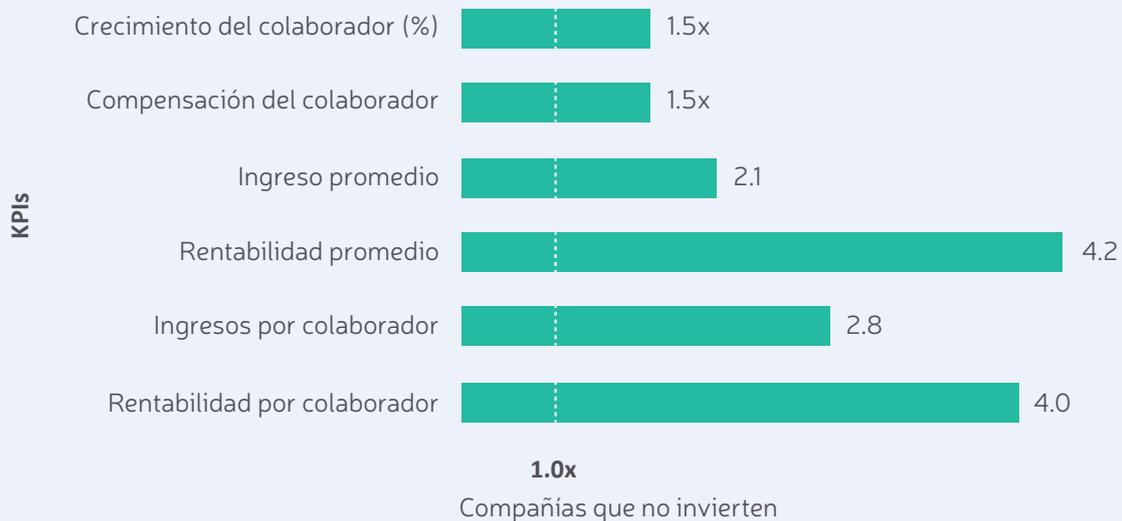
**Miriam Villafaña**, Directora de Responsabilidad Social en Baker McKenzie y Top 100 #HRInfluencersLatAm 2018

## 04 | ¿Por qué invertir en Employee Experience?

Según el artículo de Harvard Business Review, [“Por qué los millones que gastamos en Employee Engagement nos compran tan poco”](#), escrito por Jacob Morgan, existe evidencia de ganancias empresariales sistemáticas para aquellas compañías que piensan a largo plazo.

### Compañías que invierten en Employee Experience tienen mejor desempeño que las que no invierten

Son cuatro (4) veces más rentables de acuerdo a un análisis a 250 organizaciones.



Fuente: The Employee Experience Advantage, by Jacob Morgan (Wiley, 2017)

Como se ve en el gráfico, las organizaciones que invierten en Employee Experience son cuatro veces más rentables y perciben más de dos veces el ingreso promedio sobre las que no invierten. Como si este dato no fuera suficiente, te compartimos 5 razones de por qué invertir en el desarrollo de Employee Experience.

## 5 razones de por qué invertir en el desarrollo del Employee Experience:

**1. Aumento en las ganancias:** Según [la investigación de Gallup](#), las empresas que invierten en recursos y acciones para potenciar la experiencia de sus colaboradores superan a sus competidores en un 147% en cuanto a las ganancias por acción.

“Al entender que la experiencia del empleado genera un mayor beneficio al propósito organizacional, se logran generar los recursos requeridos para poner en la agenda directiva el Employee Experience”.



**Carolina Astaiza**, VP Talento Humano en Grupo SanchoBBDO  
Top 100 #HRInfluencersLatAm 2018

**3. Mayor productividad:** Como Daniel Pink estipula en su libro Drive, los tres factores que conducen a un mejor desempeño y satisfacción personal son: la autonomía, el dominio y el propósito.

**2. Incremento en la rentabilidad:** Un estudio realizado por [Towers Perrin](#) encontró que existe una brecha dramática entre las ganancias de aquellas empresas con mayor proporción de colaboradores comprometidos (un aumento del 19% en las ganancias), y aquellas con menor proporción (una disminución del 33% en las ganancias).



**Janet Spröhnle**, Directora Ejecutiva and Owner en People & Partners Top 100  
#HRInfluencersLatAm 2018

“Cuando las empresas tienen un propósito y entienden a las personas como seres verdaderamente creadores, entonces recién se podrán estar acercando a lograr una buena experiencia en las personas”.

**4. El costo de la rotación voluntaria:** Existen una serie de razones por las cuales los empleados renuncian: no les gusta su jefe, no ven oportunidades de promoción o crecimiento o se les ofrece un salario más alto en otro lugar. Estas razones que se han mantenido vigentes desde hace años ahora vienen acompañadas con las nuevas necesidades y experiencias que exigen los colaboradores modernos. No invertir en acciones que potencien el Employee Experience puede provocar una mayor rotación, que puede costar hasta el [200% del salario anual de un empleado dependiendo de su función](#), dependiendo de su función.

**5. Mejores experiencias de los clientes:** El Employee Experience impacta directamente en la experiencia de los clientes, desde la percepción de la marca, hasta el trato que brindan los colaboradores hacia los cliente. Los colaboradores *no solo crean los recuerdos más duraderos de una marca* (buenos y malos), sino que también están en una mejor posición para identificar problemas y desarrollar soluciones significativas si reciben las herramientas, la capacitación, el entorno y la autonomía para hacerlo.

“No proporcionar una experiencia satisfactoria puede derivar rápidamente, incluso sin advertirlo, a proporcionar una experiencia insatisfactoria que se exprese como riesgos psicosociales o un mal clima organizacional”.



**Andrés Pucheu**, Socio Director de Consultoría en CDO SE. Chile y Top 100 #HRInfluencersLatAm 2018



La realidad es que invertir en la experiencia del empleado probablemente sea una de las inversiones más gratificantes que una organización puede hacer. El impacto tanto en la línea superior como en la inferior es enorme y no debe ser ignorado.



**Según Marcelo Nobrega**, Director de HR en Arcos Dourados y Top 100 #HRInfluencersLatAm 2018, algunas de las razones principales de un Employee Experience negativo se deben a:

**Líderes mal elegidos:** Aquellos que no están suficientemente desarrollados para enfrentar los dilemas de posiciones de liderazgo, no ven la diferencia entre acciones de corto o largo plazo, no toman en cuenta las peculiaridades locales en relación al global y no ven las personas por detrás de los procesos.

**Presión por resultados de corto plazo:** Incluye la presión que imponen los analistas de inversiones o las rutinas que impiden la planificación de acciones a largo plazo.

## 05 | 5 pilares para un mejor Employee Experience

Un gran Employee Experience es **holístico**. Acompaña al colaborador de principio a fin desde el primer día en que ingresa a una empresa. Esto es un desafío importante para Recursos Humanos ya que el Employee Experience se compone de elementos que están dispersos en diferentes personas, herramientas, archivos y formularios. El primer paso para el éxito es juntar estas piezas y hacer que el Employee Experience sea consistente y agradable. ¿Cómo conseguirlo? Consiguiendo a las personas y la tecnología adecuada.

“Actualmente los talentos valoran a las empresas que muestran una misión clara, una cultura empresarial atractiva y demuestran compromiso con la responsabilidad social. La mala transparencia salarial o la falta de respuesta de una solicitud son factores que tienen más probabilidades de afectar negativamente en lograr ser una Employer Brand atractiva”.



**Ignacio Casillas**, Director Regional Caribe y CAM en Manpower Group y Top 100 #HRInfluencersLatAm 2018

### ***En el estudio realizado por Deloitte en 2017..***

59% de los encuestados respondió no saber cómo abordar una excelente experiencia al colaborador. Para resolver esta problemática, **presentamos 5 pilares** que contribuyen a mejorar el Employee Experience:

#### **1. Tecnología**

Las soluciones tecnológicas para Recursos Humanos pueden ayudar a mejorar significativamente la experiencia de los colaboradores al entregar herramientas que les permitan hacer su trabajo de manera efectiva y eficiente; optimizar la comunicación y los procesos, y mejorar la cultura y el compromiso.

La tecnología permite personalizar las acciones gracias a las métricas y datos que ofrece para conocer los verdaderos intereses y necesidades de los colaboradores.

Sin embargo, aunque una buena tecnología puede hacer la vida más fácil, no puede hacer todo el trabajo. Una vez que se hayan establecido las bases para un Employee Experience superior (entregando a las personas las herramientas y los procesos que necesitan para realizar su trabajo de manera efectiva), el resto depende de los humanos en la ecuación. Depende de los usuarios (las personas), mejorar la experiencia de los colaboradores a través de la tecnología.

“Lo primero es conocer a los colaboradores, tener interés genuino por sus intereses y preocupaciones (llegar a la causa-raíz de los dolores), y evaluar si estos intereses se alinean con los de la compañía. Ponerlos siempre en el centro de las decisiones. Segundo, romper silos y construir puentes entre los equipos. Tercero, entre la cultura declarada y la experiencia vivida debe haber coherencia, la propuesta de valor de la marca debe reflejarse en la experiencia que viven nuestros colaboradores. Preguntémonos si los comportamientos de los colaboradores se alinean con las metas de la compañía, si esos goles son gritados en conjunto. Y por último, ¿la empresa es realmente un respaldo para ellos cuando más lo necesitan?”



**José Carlos Ascarza**  
Director en APERHU y Top 100  
#HRInfluencersLatAm 2018

## 2. Vivencias

No se trata simplemente de seguir procesos que se han establecido previamente. Las interacciones deben ser empáticas y auténticas, independiente de dónde se encuentren o de lo que estén discutiendo. La experiencia del colaborador debe ser genuina y las organizaciones deben aprovechar cada oportunidad para ofrecer una excelente experiencia para todos.



## 3. Personalización

La naturaleza del trabajo está cambiando. La Transformación Digital ha posibilitado que las personas trabajen cuando y desde donde se sientan más productivos. Un enfoque único para la experiencia de los colaboradores seguramente dejará a algunos sintiéndose excluidos. En cambio, una experiencia personalizada a sus necesidades, intereses y realidades potenciará aún más su compromiso.

“Lograr que los aspectos más importantes que valoran los colaboradores de su experiencia en la empresa se proyecten con naturalidad al posicionamiento y propuesta de valor de la marca. Por ejemplo, si la marca proyecta creatividad e innovación, los colaboradores debería valorar, disfrutar y sentir la innovación y la creatividad en su interacción diaria con la empresa. Este ejemplo tan sencillo revela al mismo tiempo la complejidad y profundidad del tema ya que involucra no solamente las prácticas y políticas sino también el perfil y preferencias de las personas que trabajan en la empresa”.



**Gonzalo Icasuriaga**, Socio  
en CPA Ferrere y Top 100  
#HRInfluencersLatAm 2018



**RECOMENDAMOS**  
**8 consideraciones para que los reconocimientos dejen una huella**

“Se debe crear programas y acciones que ayuden a mejorar la experiencia de los empleados involucrándolos, escuchando nuevamente sus voces y teniendo en cuenta las individualidades.”



**Fernando Trolio**, Talent & Rewards  
Practice Leader en Aon y Top 100  
#HRInfluencersLatAm 2018



**GUÍA DE BENEFICIOS FLEXIBLES**  
Descubre todos consejos  
y pasos a seguir para  
implementar Beneficios  
Flexibles en tu organización.

## 4. Liderazgo

En el pasado los líderes han sido capacitados para “llenar formularios” y dirigir a personas en lugar de tener conversaciones de alto desarrollo. Sin embargo, los colaboradores hoj demandan mayores posibilidades y herramientas para su desarrollo profesional. Exigen conversaciones recurrentes sobre “feedback”, y discusiones basadas en sus fortalezas en vez de sus debilidades.

Los días de la gestión a puerta cerrada, de las decisiones que vienen “desde arriba”, han terminado. Los colaboradores modernos quieren sentirse conectados con el liderazgo a nivel personal. Esto se puede trabajar invirtiendo en el éxito de cada colaborador, ofreciendo coaching, reuniones regulares y evaluaciones de desempeño significativas diseñadas para promover mejoras en su desempeño.

“Contar con líderes inspiradores, que comparten lo que saben con el equipo, que trasladan su experiencia, que tienen empatía para pedir y exigir al equipo y que enseñan con el ejemplo son clave para las organizaciones en la actualidad. Recordemos que la empresa no hace el clima, sino, el líder. Aquí hay un trabajo doble del área Talento y Desarrollo: el primero para reclutar a este tipo de líder, y el segundo es para desarrollar las fortalezas de las que carece o falta mejorar para contar con un líder efectivo. Lo que hoy necesitamos es el líder que predica con el ejemplo”.



**Israel Fernández**, Jefe Corporativo de Comunicación en Grupo Gloria y Top 100 #HRInfluencersLatAm 2018

Los miembros de la organización deben sentir que tienen un papel activo en la configuración de la cultura corporativa, su entorno de trabajo y, en última instancia, su propia experiencia. Eso significa que los líderes deben estar preparados para escuchar activamente.



“Es tiempo de trabajar en el desarrollo del ser, de ver a la persona integralmente. Es tiempo de reconocer que si queremos que un líder sea más inspirador o mejor comunicador, no lo lograremos agregándole habilidades desde afuera, como hacen los programas de capacitación tradicional, sino buscando que esa persona esté cada vez más en contacto consigo mismo, con su propio ser. Las habilidades duras se desarrollan “de afuera hacia adentro”: por ejemplo, tomo un conocimiento que está afuera -un libro, un MBA- y lo internalizo. El florecimiento de las habilidades blandas recorre el camino inverso, “de adentro hacia afuera”: porque voy hacia mi centro y estoy en contacto conmigo mismo, entonces me vuelvo más inspirador, más empático, mejor comunicador, más positivo.”



**Pablo Faga**, Director de BW Comunicación Interna, Director de TLEX Argentina y Top 100 #HRInfluencersLatAm 2018

## 5. Propósito

Para tener una experiencia laboral verdaderamente positiva día tras día, los colaboradores deben sentir que su trabajo tiene un propósito. Deben ver cómo encaja su papel en la visión general de la empresa y sentir que su contribución es necesaria y valiosa. Como tal, parte del Employee Experience es el acceso al aprendizaje y capacitación dentro de la organización. Si los colaboradores sienten que la empresa está invirtiendo en hacer que cada uno de ellos sea cada vez mejor, es más probable que estén altamente comprometidos.

“Todos queremos ser parte de una empresa que nos escuche, donde la cultura realmente invite al crecimiento y a la interacción. Conceptualizar, desplegar y dar un proceso permanente de monitoreo y actualización de un modelo de Marca Empleadora, pasa por entender que somos testigos activos del impacto de la Revolución Industrial 4.0, lo cual nos debe invitar a propiciar un Modelo que ponga la Experiencia del Colaborador en la piedra angular del mismo. Es importante que las organizaciones busquen como claves fundamentales ser: Más productivas, más rentables y más atractivas.”



**Óscar Gálvez**, Gerente de DO Banco  
Falabella, Founder de HR Connect y Top 100  
#HRInfluencersLatAm 2018



## 06 | Cómo construir un Employee Experience superior

Son los empleados quienes constituyen la columna vertebral de cualquier empresa exitosa al ser partícipes de todos sus procesos: desde crear una cultura enriquecedora hasta realizar tareas diarias esenciales. Por lo tanto, es de suma importancia asegurar que se sientan y se desempeñen de la mejor manera posible. A continuación, se explican algunas de las bases para construir un Employee Experience superior que fomente la cultura, la productividad y la felicidad.

*Te invitamos a profundizar y compartir tus tips aquí:*

 | Compartir

 | Compartir

 | Compartir

Según **Carlos Vivar, Director Corporativo de Talento en Arca Continental México y Top 100 #HRInfluencersLatAm 2018**, el primer paso para lograr un Employee Experience superior es conocer al colaborador y su journey. Se deben descubrir realmente cuáles son sus intereses, sus necesidades, la etapa que está viviendo y sus momentos:

“Primero, debes tener bien definido el journey map del colaborador; es decir, esos momentos y vivencias que tus equipos tienen dentro de la organización. Mientras mejor definido tengas este mapa, mayor rango de acción tendrás para construir una experiencia única. Luego, contar con una propuesta de valor clara y una marca empleadora que la exprese de manera atractiva. El objetivo es que puedas reforzar esta propuesta en cada punto de contacto del journey map, de manera que la experiencia se convierta en un único posicionamiento. Finalmente, monitorear la experiencia del colaborador con indicadores de compromiso y satisfacción de cada proceso”.



**Carlos Vivar**, Director Corporativo de Talento en Arca Continental México y Top 100 #HRInfluencersLatAm 2018

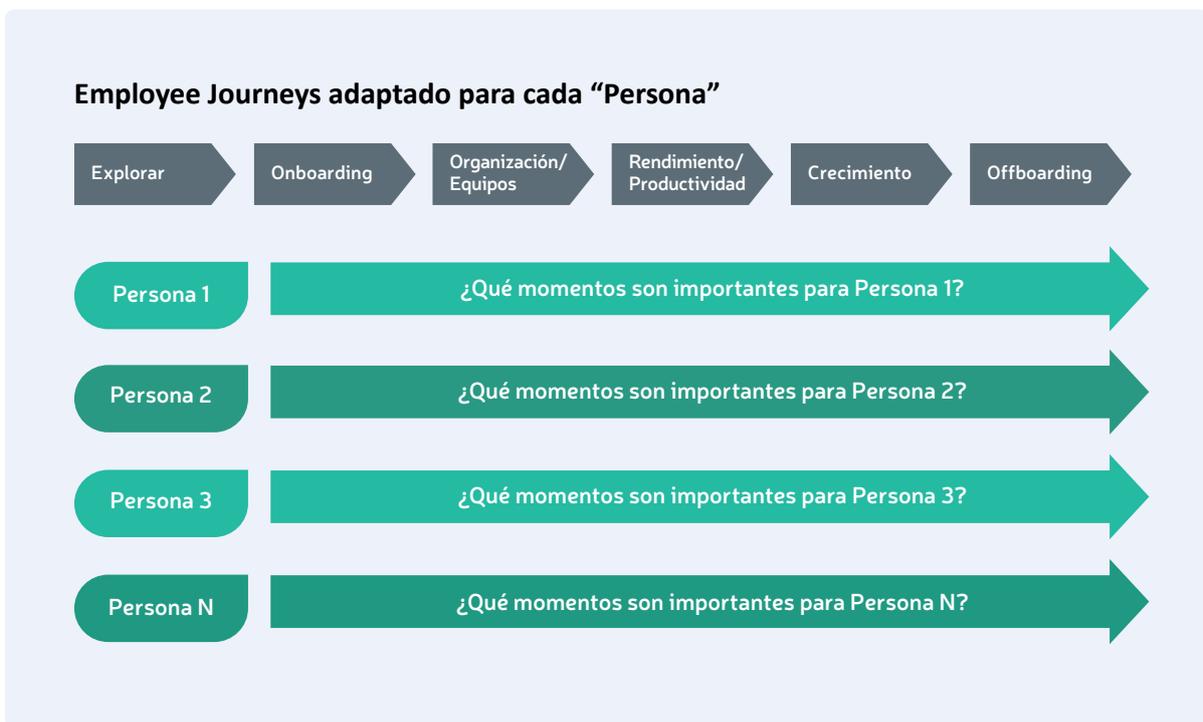
Si se desea rediseñar la experiencia de los colaboradores, primero, es necesario entender lo que realmente quieren. Una de las mejores formas de desarrollar las soluciones que las personas realmente desean es con el **Design Thinking**, que ofrece una manera de entender los problemas desde la perspectiva del colaborador, desafiar cualquier suposición que pueda tener y repetir soluciones hasta encontrar la correcta.

El Design Thinking tiene mucho potencial para la gestión de personas debido a su poder para influir en el comportamiento humano y, por tanto, efectuar cambios. **Richard Farson PhD, psicólogo, educador y autor de The Power of Design**, afirma: “El diseño y la creación de formas, tiene el poder de transformar la cultura, encender la educación, fomentar la comunidad e incluso promover la paz. El diseño logra su poder porque puede crear situaciones y una situación es más determinante en el comportamiento de las personas y lo que harán, que su personalidad, carácter, hábito, genética, motivos inconscientes o cualquier otro aspecto de nuestro maquillaje individual “. Como señala Farson, “nadie fuma dentro de un iglesia, sin importar cuán adicto sea”.

El Design Thinking se complementa muy bien con otros conceptos de marketing para potenciar la gestión y las posibilidades de Recursos Humanos. Dos de las tantas técnicas útiles que provienen del marketing y que ayudan a desarrollar efectivamente el design thinking son el uso de “**Employee Personas**” y “**Employee Journey**”.

Un **Employee Persona** es una representación ficticia que simboliza un cierto segmento de los colaboradores, con características demográficas, patrones de comportamiento, motivaciones y objetivos comparables. Los personajes están diseñados con base en investigaciones y datos.

Por otro lado, el **Employee Journey** es la suma de todas las experiencias que un empleado reúne con su empresa desde que es contratado. Constituye tres etapas básicas: aprendizaje, contribución y crecimiento. Para analizar y mejorar la experiencia de los empleados se utiliza una técnica llamada Employee Journey Mapping (EJM).



La idea detrás de EJM es bastante simple: tomar el viaje que los colaboradores realizan cuando interactúan con la organización, dividirlo en etapas y luego mirar cada una de ellas desde diferentes ángulos. De esta forma, se obtiene una imagen completa de la experiencia de esta persona en particular.



Dado que la Experiencia del Colaborador es un elemento crucial para el éxito de la organización, los líderes deben encararlo con la misma mentalidad estratégica que cualquier otra iniciativa empresarial importante. Cualquier plan para mejorar la experiencia de los empleados debe tener medidas incorporadas durante las etapas de planificación, métricas cuantificables y objetivos claros para evaluar el progreso.

“Una experiencia satisfactoria o medir esa experiencia es importante porque nos va a permitir entender si estamos haciendo bien las cosas, si las personas que tenemos están alineadas con ese objetivo. Porque a veces no tenemos a la gente que “matchea” con la compañía y sus objetivos”.



**Carolina Borracchia**, CEO - Combo Marca Empleadora y  
Top 100 #HRInfluencersLatAm 2018

## 07 | El futuro del Employee Experience

Las opiniones compartidas por algunos de los principales líderes de Recursos Humanos de Latinoamérica (#HRInfluencersLatAm 2018) dan a entender que el Employee Experience se ha transformado en un pilar central de la gestión y la estrategia de una organización exitosa, pasando de ser una tendencia a una norma para las empresas de la región.

Además, concuerdan en que las empresas latinoamericanas tienen un gran obstáculo que superar para llevar a cabo una estrategia de Employee Experience exitosa: el liderazgo tradicional. En general, comentan la necesidad de cambiar la mentalidad de las empresas de la región, donde aún destacan las culturas verticales, jerárquicas y poco participativas.

“Los líderes debemos quebrar los paradigmas donde prevalecen las jerarquías y los procesos burocráticos que generan demoras y que no agregan valor. Recursos Humanos es un área que con el tiempo se fue transformando y adaptando y debe ser la primera en cambiar. Antes hablábamos de relaciones industriales, luego de relaciones del trabajo, después de recursos humanos, fuimos de a poco cambiando el foco hacia las personas. Hoy, hablamos de gestión humana y eso es una evidencia de este fenómeno”.



**José Carlos Ascarza**, Director en APERHU y Top 100 #HRInfluencersLatAm 2018

Sin duda, el futuro del Employee Experience estará centrado en las personas y en la productividad, donde predominarán las herramientas que los colaboradores están acostumbrados a utilizar día a día en su vida privada.

Con los avances en las tecnologías para Recursos Humanos se pueden obtener experiencias cada vez más digitales, móviles y personalizadas en las organizaciones y en la vida privada de las personas. Los espacios de trabajo propiciarán la concentración y la colaboración, permitiendo a los colaboradores ser exponencialmente más productivos.

Las empresas que prosperen en el futuro serán aquellas que actualmente están invirtiendo en estas iniciativas y a medida que la experiencia de los empleados se desplaza hacia la productividad personal, las organizaciones proporcionarán cada vez más entornos de trabajo flexibles que se adaptan mejor a las necesidades de la persona y, al mismo tiempo, permiten la colaboración periódica.



A continuación, te entregamos algunas de las principales visiones de los **Top 100 en los #HRInfluencersLatAm2018:**



**Andressa Paltiano**  
Global Head HR  
Experta Corporate

### De la retórica a la práctica

“Veo que en la región pocas empresas se benefician del Employee Experience. Mucho es porque son conservadoras -lo que es una característica predominante en Latinoamérica-, y también por falta de conocimiento del proceso; pero creo que es solo una cuestión de tiempo para que ese proceso se haga más popular y conocido”.



**Alejandro Melamed**  
Director - Huminaze  
Consulting

### Propósito

“Creo fundamentalmente que, en primera instancia, tenemos que entender que el cambio más importante en el futuro del trabajo es su conexión con el propósito y creo que ahí el Employee Experience tiene que conectar el propósito personal con el propósito organizacional. Esto es fundamental, todo aquel colaborador que puede decidir donde va a trabajar en el futuro va a buscar empresas que se conecten con un propósito trascendente y de alto impacto. Con algo que realmente se sienta identificado”.



**Hermes Ruiz**  
Responsable de  
Optimismo y Soluciones  
WOW en OleWow

### HR más capacitado y empoderado de nuevas tecnología

“Talento Humano y sus líderes requieren nuevas habilidades y conocimientos fundamentales para repensar sus Modelos de Marca Empleador. Saber de Inteligencia artificial, chatbots, lenguaje natural, blockchain, cloud, machine learning, marketing digital, transmedia, teoría del enganche óptimo es un requerimiento vital para contribuir positivamente en el desarrollo de las organizaciones y sus colaboradores”.

GOintegro es la plataforma de Employee Experience líder de Latinoamérica. Una plataforma centrada en el colaborador para potenciar la Comunicación Interna, Beneficios y Reconocimientos, promoviendo la Transformación Digital desde Recursos Humanos.

Más de 500 empresas, de 100 a 100.000 colaboradores, utilizan GOintegro día a día para potenciar su Employee Experience.

Compartir en



[gointegro.com](https://gointegro.com)