

# Capital Humano

- Crecimiento profesional

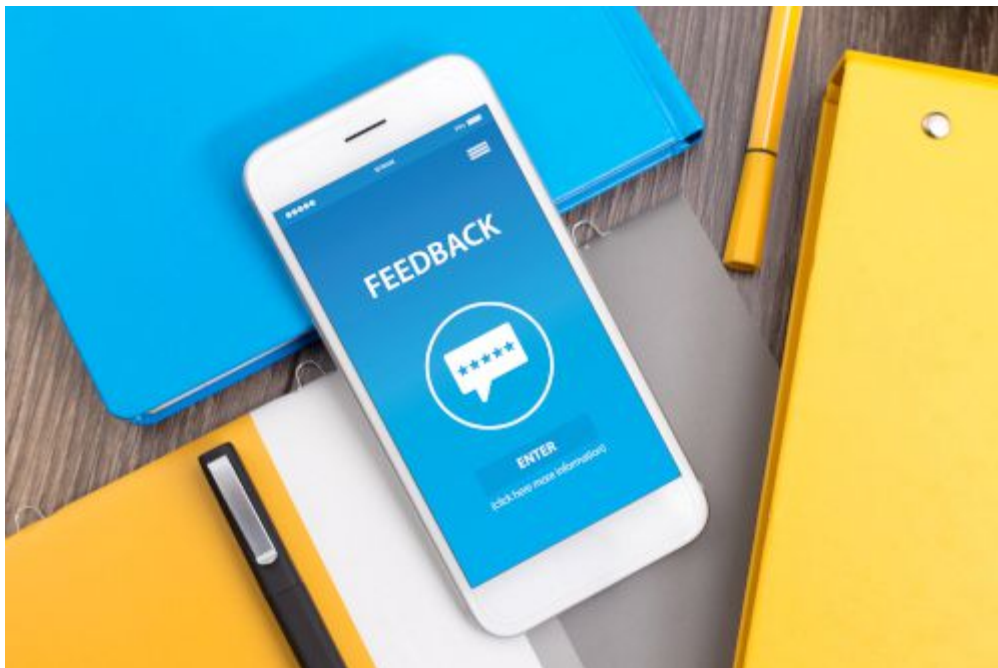
## Teletrabajo y experiencia empleado. Lo que el coronavirus ha traído (II)

Flor Cid

Directora de [www.florcidcomunicacion.es](http://www.florcidcomunicacion.es) y fundadora de [www.muyssegura.com](http://www.muyssegura.com)

**Capital Humano**, Nº 366, Sección Crecimiento profesional / Artículos, **Wolters Kluwer**

Durante esta crisis provocada por la pandemia del Coronavirus, la cultura y el propósito de las compañías se han puesto a examen más que nunca. Portavoces de Securitas Direct, Indra y Qualtrics exponen sus reflexiones en la materia, teniendo en cuenta que la escucha activa a los empleados es tenida en cuenta cada vez en más empresas



Durante esta crisis del Coronavirus, la cultura y el propósito de las compañías se han puesto a examen más que nunca. Así lo explica **María Carrasco Pérez**, directora de Talento y Experiencia de Empleado en Verisure Securitas Direct. *«Aquellas organizaciones que hemos trabajado el compromiso, la confianza y el empoderamiento de nuestros colaboradores, hemos salido reforzadas»*, sostiene.

En el caso de Securitas Direct, compañía compuesta por personas con el objetivo de proteger a otras personas, Carrasco afirma que *«estaba claro que nuestros colaboradores debían estar en el centro de todas nuestras decisiones»* y subraya la especial importancia que adquiere el cuidado y el bienestar de las personas en un momento tan excepcional como el atravesado (y que aún continúa).

*«Muchas organizaciones se han dado cuenta de que el teletrabajo es una opción tan válida como el trabajo presencial, derribando alguno de los mitos tan arraigados en nuestra cultura del trabajo y el presentismo»*, matiza Carrasco. Según su punto de vista, la tendencia será hacia un modelo híbrido que combine el trabajo fuera y en la oficina, con el objetivo de potenciar y asegurar el bienestar físico y emocional de los profesionales.



María Carrasco, Verisure Securitas Direct

La directora de Talento y Experiencia de Empleado en Verisure Securitas Direct afirma que, en esta nueva era digital, y con los modelos de trabajo actuales (bien sea teletrabajo o trabajo híbrido), es preciso revisar el «journey de empleado», adaptando todos los procesos a esta nueva realidad: atracción, *onboarding*, formación y liderazgo.

*«Como compañía, tenemos el reto de seguir transmitiendo nuestros valores, cultura y mantener el orgullo de pertenencia y compromiso con la organización que tienen nuestros colaboradores»*, afirma con rotundidad. La experta aporta varias reflexiones en lo que respecta a las líneas de actuación sobre las que están trabajando la experiencia de empleado en este nuevo entorno. Por una parte, su apuesta pasa por la competitividad para adaptarse a las necesidades actuales, *«trabajando mucho en la segmentación y personalización de las iniciativas que lanzamos para cubrir las diferentes expectativas que puedan tener. Nosotros tenemos perfiles muy variados, cada uno con unas necesidades específicas»*, aclara.

A su vez, Carrasco comenta que están trabajando en el diseño de un nuevo modelo de trabajo híbrido, desarrollando unas guías con recomendaciones y buenas prácticas para empleados y responsables de equipos, *«que les ayuden a establecer unas buenas pautas de trabajo»*, añade. *«Por ejemplo, cómo organizar la agenda según el tipo de actividades que se realicen, donde es el trabajador quien decide cuándo va a la oficina, cómo y dónde trabaja acorde a sus necesidades particulares, y en base a donde mejor pueda desempeñar su actividad»*, matiza. En dicha guía, la compañía resaltarán la importancia de la gestión del tiempo, en cuanto a la racionalización de las horas de trabajo y la desconexión digital.

Otra de las líneas que señala Carrasco es el refuerzo de su Programa de Bienestar, *«trabajando en todas sus dimensiones: físico, emocional, social y financiero, con iniciativas y acciones que ayuden a los empleados en su día a día»*. Además, la compañía continúa su apuesta por la responsabilidad individual de cara a la consecución de los objetivos y retos establecidos: *«Cada responsable de equipo evalúa y hace seguimiento de los objetivos de cada miembro, asegurando así la productividad de los equipos»*, matiza.

El apoyo a los managers en la gestión de sus equipos con programas de formación que les permitan tomar conciencia de la importancia e impacto que tienen como líderes en la compañía constituye un reto destacado para Securitas Direct. *«Les ayudamos a desarrollar las habilidades que les van a facilitar liderar a sus equipos en este momento de transformación, construyendo relaciones auténticas, generando vínculo con los equipos, gestionando sus emociones y buscando la cooperación y cohesión»*, indica. *«Para nosotros es un activo clave, por lo que les dotamos de todas las herramientas necesarias para que tengan toda la información con anticipación y puedan trasladársela a sus equipos, asegurando que la información llegará en tiempo y forma»*.

Como última, pero no menos importante, línea de actuación, Carrasco hace referencia a la escucha activa y constante que lleva a cabo la empresa, con el propósito de potenciar los canales bidireccionales. *«La información y transparencia son claves, informando en todo momento de las acciones y decisiones, usando todas las herramientas a nuestro alcance»*.

A modo de conclusión, y como reflexión final, Carrasco señala que, ante todo, desde los equipos de Gestión de Personas debe llevarse a cabo un esfuerzo por conocer, preocuparse, dar importancia y cuidar los aspectos psicológicos de las personas ante un entorno como el actual. *«Si se atienden estos aspectos emocionales, los profesionales se verán más implicados en el proyecto, formando parte de un grupo humano que los cuida y pone en valor»*, concluye.

## LA DISCIPLINA DE EXPERIENCIA DE EMPLEADO

Tal y como resume **Katia Muñoz Caballero**, responsable de Gestión del Conocimiento y Experiencia de Empleado en T&D de Indra, la disciplina de Experiencia de Empleado pone a las personas en el centro, escuchando sus intereses y necesidades, identificando los momentos de la verdad para ellos y co-creando el mejor *journey* para cada colectivo. *«Esto no cambia en un entorno como el actual, las claves siguen siendo las mismas, y es algo que no debemos olvidar en este momento»*, manifiesta. *«De hecho, seguramente*

*sea aún más relevante tenerlo en cuenta, porque es una situación completamente nueva, y no hay experiencias previas que nos ayuden a vislumbrar cuál es el mejor camino para cada uno de los colectivos de la compañía», añade.*



Katia Muñoz Caballero, Indra

La portavoz de Indra argumenta que un entorno cien por cien digital tiene retos asociados a la generación de cultura, a la creación de una red informal de apoyo en la compañía, y al incremento del compromiso, *«sobre todo en las nuevas incorporaciones»*, aclara. *«Además, se unen fenómenos como la fatiga pandémica y la llamada "fatiga de Zoom"»*, explica Muñoz para quien esto implica dos cosas: *«En primer lugar, tenemos que repensar el proceso de onboarding, sobre todo en lo que tiene que ver con su perspectiva social y emocional»*. Al respecto, Indra ha digitalizado completamente su proceso de *onboarding* con una sesión de bienvenida virtual y gamificada, un itinerario formativo online y un videojuego creado *ad hoc*, *«un grupo de Microsoft Teams para facilitar el networking, en el que más de 1.300 jóvenes profesionales de la compañía en España interactúan, se informan o charlan con expertos de la empresa que comparten con ellos su conocimiento y experiencia»*, detalla la responsable de Gestión del Conocimiento y Experiencia de Empleado en T&D de Indra.

La empresa también ha digitalizado sus Talent Camps, que ofrecen a los jóvenes que se incorporan a Indra seis semanas de formación especializada en conocimientos técnicos, de negocio, competencias digitales y habilidades para desarrollar todo su potencial desde su llegada a la compañía. Además, Muñoz añade que también es preciso seguir adaptando la experiencia del resto de profesionales. *«Lo que valía hace un año, tener todos Microsoft Teams o una plataforma similar, ya no es suficiente»*, advierte. *«Tenemos que trabajar nuevas formas de liderar en remoto y de comunicarnos en remoto»*. En Indra ya existe una iniciativa en esta línea, que ofrece a los profesionales formación y pautas para el trabajo en remoto, para gestionar la agenda, transmitir una

buena imagen profesional, gestionar la hiperconectividad sin «quemarse», o liderar equipos en el nuevo contexto.

Muñoz recuerda que el siguiente reto será generar una experiencia satisfactoria en ambientes híbridos, *«donde algunas personas estarán en la oficina y otras en remoto»*. En este sentido, según su criterio, *«reflexionar adecuadamente sobre qué esperamos que pase en la oficina, por ejemplo, generar equipo, trabajar la red informal de contactos o fortalecer la cultura, es muy relevante, así como los modos de comunicarnos y relacionarnos con una parte del equipo trabajando en la oficina, y otra parte del equipo distribuido virtualmente»*, concluye la portavoz de Indra.

*«Un entorno cien por cien digital tiene retos asociados a la generación de cultura, a la creación de una red informal de apoyo en la compañía, y al incremento del compromiso, sobre todo en las nuevas incorporaciones»*

## ÉXITO O FRACASO EN FUNCIÓN DE LAS EXPERIENCIAS

En opinión de **Anja Weisbach**, directora de Estrategia de Employee Experience de Qualtrics en Iberia, las empresas tienen éxito o fracasan en función de las experiencias que ofrecen. *«La gestión de la experiencia es el proceso de encontrar y arreglar las "carencias en la experiencia", es decir, la diferencia entre lo que las empresas creen que ocurre y lo que realmente ocurre»*, manifiesta. *«En Qualtrics nos enorgullecemos de ser los creadores y líderes de la categoría de Gestión de la Experiencia»*, enfatiza. Según detalla, la experiencia del empleado es solo una de las ramas de lo que en la compañía se define como: «Experience Management (XM)», o gestión integral de la experiencia dentro de una empresa. *«En lo que atañe en concreto a la experiencia de empleado, las compañías deben centrarse en cerrar la brecha de experiencia, es decir, la existente entre lo que piensan y sienten, y lo que les ofrece la compañía»*.



Anja Weisbach, Qualtrics

Weisbach considera que la experiencia del empleado debería ser un elemento clave para todas las empresas, *«porque es lo que les permite diferenciarse, lo que las hace únicas con respecto a la competencia»*, afirma. *«Los modelos de negocio y las estrategias pueden imitarse, pero la cultura de una empresa y lo que sienten los empleados cuando trabajan es algo que no se puede copiar»*, añade. Por eso, según su criterio, toda estrategia empresarial debería incorporar ese aspecto. *«La experiencia del empleado empieza con la experiencia del candidato, integra la experiencia del onboarding en la empresa, se ve influida por todos los momentos importantes dentro del ciclo de vida de un empleado, y finaliza con su salida»*.

En este sentido, cita algunos ejemplos que se derivan del último Informe Anual de Tendencias de Empleados de QualtricsXM: *«En España, el 97% de las personas encuestadas afirmaron que tener la oportunidad de dar feedback a la empresa es importante para ellas, pero solo el 17% cree que su empresa gestiona esta información recibida por parte de los empleados realmente bien, o toma acción sobre el feedback»*. De este modo, aprecia cómo se produce una brecha de experiencia. *«Lo más interesante es que las empresas que son capaces de cerrar estas brechas de experiencia consiguen unos beneficios enormes»*, manifiesta, a la par que explica que aquellas empresas que están muy avanzadas en temas de gestión de la experiencia de empleado observan que tiene un impacto positivo muy relevante, y que está relacionado con la experiencia de cliente. Además, *«implementar un buen programa de experiencia del empleado tiene un impacto en el crecimiento de ingresos, rentabilidad y retención de los empleados»*, detalla.

En cuanto a las tendencias en los próximos meses, para la portavoz de Qualtrics en Iberia el bienestar y el sentido de pertenencia resultan tan importantes para los empleados, que la compañía los ha integrado como un factor clave en la medición del compromiso y la experiencia del empleado. *«Además, otro punto relevante es tomar acción, más allá de la escucha»*, advierte Weisbach. Un último aspecto importante al que alude es la efectividad de los jefes/managers. *«Las personas en estos puestos de responsabilidad juegan un papel muy importante a la hora de ayudar con el compromiso, el bienestar, el sentido de pertenencia y la resistencia»*, agrega. Para la portavoz de Qualtrics en Iberia, en 2021, las empresas se tienen que asegurar de que sus gerentes tengan el apoyo que necesiten para mejorar la experiencia de sus equipos.

Tras la situación generada por el COVID-19 desde el año pasado, Weisbach observa que la escucha activa a los empleados es tenida en cuenta cada vez en más empresas. *«Sin embargo, la escucha activa es solo una parte del proceso de gestión de la experiencia del empleado, ya que, tras este paso, lo más relevante es poder tomar acción e implementar medidas acordes a esta escucha»*, recuerda.

*La experiencia del empleado empieza con la experiencia del candidato, se ve influida por todos los momentos importantes dentro del ciclo de vida de un empleado, y finaliza con su salida*

La portavoz de Qualtrics en Iberia trae a colación un ejemplo de caso de éxito real: *«En los últimos meses, uno de nuestros clientes, Telefónica, ha observado un incremento en el compromiso de sus empleados, cosa que les ha sorprendido mucho»*, explica. *«En unos meses tan complicados a nivel personal y profesional, con dificultades generadas por el teletrabajo y la dispersión de los equipos, la compañía se siente orgullosa de la*

*gestión de sus empleados y de los resultados obtenidos, que vienen dados por el esfuerzo realizado por la empresa a la hora de escuchar a sus empleados, especialmente en los momentos críticos, de involucrarse con la sociedad y con el bienestar de la plantilla».* Para Weisbach, esa conexión está claramente vinculada con el propósito de la empresa.

En general, tras estos meses de pandemia, y con la mirada puesta en el futuro post-COVID, la compañía prevé un aumento de las actividades de escucha activa por parte de las empresas con respecto a su fuerza laboral, *«Una escucha cada vez más instantánea, no localizada en uno o dos momentos en el año, y, por supuesto, vinculada a la toma de acciones posteriores para atender debidamente lo generado en dicha escucha».* Según su experiencia, la gestión del empleado ya no es solo responsabilidad del departamento de Recursos Humanos, sino que también depende directamente de los departamentos de IT, *«que influyen e impactan con las experiencias tecnológicas de los departamentos de seguridad, de los responsables de las oficinas, etc.»*, aclara. *«Es decir, de todos los actores que tienen un impacto en la experiencia del empleado»*, resume.

De lo que no tiene duda la directora de Estrategia de Employee Experience de Qualtrics en Iberia es de que el año 2020 será recordado como un momento en el que las expectativas de la experiencia de los empleados y el papel de los empleadores han cambiado *«irreversiblemente»*, enfatiza. *«Las organizaciones que están cambiando para dar prioridad a los esfuerzos en la pertenencia, la capacidad de adaptación y el bienestar de los empleados, están viviendo mayores beneficios, y están preparadas para prosperar este 2021»*, asevera.

## **INFORME DE TENDENCIAS MUNDIALES DE EXPERIENCIA DE EMPLEADOS 2021**

Recientemente, Qualtrics ha lanzado el *«Informe de Tendencias Mundiales de Experiencia de Empleados 2021»*, donde pueden observarse algunas diferencias entre España y otros países, así como entre cargos dentro de la empresa. *«Los datos del Informe determinan los nuevos factores que impulsan el compromiso de los empleados en todo el mundo, estadísticas clave de la experiencia de los empleados en España, y una imagen comparativa del país con sus vecinos europeos»*, apunta Weisbach. *«También muestra la importancia de tomar medidas sobre el feedback de los empleados y las medidas clave que los líderes de Recursos Humanos pueden tomar para mejorar la experiencia de sus empleados en 2021»*, indica.

El Estudio de Qualtrics ha analizado a más de 11.800 empleados a tiempo completo en 20 países diferentes, incluyendo 800 empleados en España, para averiguar qué ha cambiado en la experiencia de los empleados, y qué está impulsando el compromiso de los empleados en un mundo post-COVID. *«Si observamos los datos más relevantes en España, comparado con otros países, me gustaría destacar que el compromiso y la voluntad de quedarse en una empresa está en alza, pero queda trabajo por hacer»*, apunta Weisbach. *«Vemos que en España dicho compromiso es relativamente alto, situado en un 63%, pero pocas organizaciones están escuchando y actuando en función del feedback que obtienen, y que es un impulsor clave del compromiso»*, enfatiza.



Para la portavoz de Qualtrics en Iberia, también es curioso observar que, en España, el sentido de pertenencia, con el 64%, es el más bajo en toda Europa, incluso 9 puntos por debajo del nivel global y de Alemania, con un 73%. *«Sin embargo, vemos que este sentido de pertenencia no afecta tanto al compromiso», recalca Weisbach. «El 64% que tiene un alto sentido de pertenencia marca un valor de compromiso del 78%».*

Otro aspecto clave es el bienestar dentro de la empresa. *«El bienestar lo definimos como estar tranquilo en su trabajo, sentirse con energías y positivo, sin estar agobiado por el peso del trabajo», detalla. «Lo interesante es que cuando comparamos los diferentes grupos (empleados, managers y ejecutivos), vemos que los empleados (62%) y los Managers (70%) están satisfechos y bastante igualados con los mismos grupos en otros países europeos».* En cambio, tal y como apunta Weisbach, si se pone el foco en el grupo de los ejecutivos hay una diferencia. *«En el resto de Europa, este es el grupo con el mayor sentido de bienestar, mientras que en España los ejecutivos no alcanzan a los managers (68%). Es un dato muy preocupante, sobre el que las compañías tendrán que tomar cartas en el asunto este año», concluye Weisbach.*