



**Universidad de San Andrés**

**Escuela de Administración y Negocios**

**Maestría en Gestión y Dirección de RRHH**

Tesis: “La gestión del *employee experience* y su impacto en el *employee engagement*”

Autora: Amalia Gimbatti

DNI: 37448151

Mentora del Trabajo: Marcela Zangaro

Lugar y fecha: Ciudad Autónoma de Buenos Aires, diciembre de 2022

# ÍNDICE

1. Resumen Ejecutivo .....	3
2. Introducción .....	5
2.1 Problemática a abordar .....	5
2.2 Preguntas y objetivo central del trabajo .....	7
3. Marco conceptual .....	8
3.1. <i>Employee experience</i> .....	8
3.1.1. Definición y objetivo del <i>employee experience</i> .....	8
3.1.2 <i>Employee centric</i> .....	11
3.2. Estrategias de diseño del <i>employee experience</i> .....	13
3.2.1 <i>Design thinking</i> .....	13
3.2.2 <i>The employee journey map: moments that matter</i> .....	16
3.2.3 Propuesta de valor al empleado .....	21
3.3 <i>Employee engagement</i> .....	25
3.3.1 Definición .....	25
3.3.2 Antecedentes y consecuencias .....	27
4. Investigación de campo .....	30
4.1. Metodología de relevamiento .....	30
4.2. Presentación y análisis de la investigación de campo .....	31
4.2.1 Descripción de las empresas seleccionadas para las entrevistas .....	32
4.2.1 Descripción de las consultoras seleccionadas para las entrevistas .....	41
5. Conclusiones del análisis del problema abordado y diagnóstico .....	49
6. Recomendaciones para la acción .....	54
7. Reflexiones finales .....	59
8. Bibliografía .....	60
9. Anexos.....	62
9.1 Anexo 1: Guía de preguntas para la entrevista a empresas.....	62
9.2 Anexo 2: Guía de preguntas para la entrevista a consultoras.....	63

## 1. Resumen Ejecutivo

La globalización y el desarrollo de los medios de comunicación han dado lugar a distintas formas de conectarse, compartir y relacionarse a través de divisiones geográficas, profesionales, económicas, sociales y culturales. En el ámbito profesional esto ha posibilitado un mayor acceso a la información, a las experiencias y a las opiniones de las personas que trabajan desde un dispositivo electrónico con conexión a internet. Lo cual ha permitido que las empleadas y los empleados tengan un mayor conocimiento acerca de lo que ofrecen otras compañías y que puedan contrastar sus experiencias actuales con las de otras personas trabajando para distintos empleadores.

Todo esto, sumado a que actualmente la fuerza de trabajo también está caracterizada por su diversidad y por ser multi-generacional, implica un desafío para las organizaciones en lo que respecta a generar un entorno de trabajo atractivo y centrado en sus colaboradoras y colaboradores que impacte positivamente en su compromiso.

Ante estas situaciones, en el presente trabajo se indagó acerca de las herramientas y prácticas que utilizan las organizaciones para gestionar el *employee experience* para mejorar el *engagement* de las personas que trabajan.

En principio, se desarrolló una exposición teórica en el que se abordaron tres ejes principales que posibilitaron dar un marco conceptual a la temática en cuestión: el primero de ellos es acerca del *employee experience*, su definición y objetivo y la importancia de la centralidad de las empleadas y los empleados, el segundo trata acerca de las estrategias de diseño del *employee experience* y, el último de ellos es sobre la definición, antecedentes y consecuencias del *employee engagement*.

Luego, se realizó un relevamiento de prácticas actuales llevadas a cabo por compañías nacionales o con sede en el país que actualmente se encuentran trabajando en la gestión del *employee experience*. Asimismo, se realizaron entrevistas a consultoras que trabajan esta temática con sus clientes. Todas estas experiencias nos ayudaron a dar respuesta al interrogante planteado.

Como consecuencia de estas indagaciones, logramos identificar que la gestión del *employee experience* es aún reciente en las compañías y que otro factor, además de los mencionados anteriormente, que las motivó a comenzar a hacerlo fueron los efectos de la pandemia del COVID 19. Esta gestión, en las organizaciones, se encuentra en pleno crecimiento y desarrollo, queda un largo camino por recorrer, mientras que la literatura y los conocimientos y experiencias de las consultoras están un poco más avanzadas.

Basándonos, en la literatura y en lo relevado en el trabajo de campo se logró definir una serie de recomendaciones para organizaciones que se encuentren con la inquietud de cómo gestionar el *employee experience* y así poder influir positivamente en el compromiso de las colaboradoras y los colaboradores.



Universidad de  
**San Andrés**

## **2. Introducción**

### **2.1 Problemática a abordar**

Tradicionalmente, las empresas afrontan cuestiones como el compromiso, la cultura, la retribución, el aprendizaje o el desarrollo de carrera con una visión fragmentada por departamentos, en función de las necesidades de la compañía. Sin embargo, el empleado lo ve de forma diferente, y observa ese conjunto de interacciones como una experiencia integrada (Calleja, Méndez, & Rojo, 2019). Esta impacta en la vida diaria dentro y fuera del lugar de trabajo, incluido el bienestar físico, emocional, profesional y financiero (Deloitte, 2017).

Esta visión integrada de la experiencia hace que cada vez más los empleados demanden a los empleadores una experiencia holística, de extremo a extremo, desde los inicios del reclutamiento al momento del retiro (Deloitte, 2017). Esta realidad compele a los profesionales de recursos humanos, cuyas funciones, como bien sostiene Dave Ulrich (2005), deben estar versadas en la realidad y en los acontecimientos del mundo exterior, y en cómo las acciones llevadas a cabo por ellos ayudan a su empresa a competir y a sobrevivir en un contexto tan cambiante.

En un mundo digital con una transparencia cada vez mayor, los empleados esperan una experiencia laboral productiva, atractiva y agradable (Calleja, Méndez, & Rojo, 2019). Esto es así ya que existen plataformas digitales como por ejemplo Glassdoor y redes sociales como LinkedIn o Instagram, en las que tanto las personas que trabajan como las organizaciones muestran a través de imágenes, videos o palabras aspectos positivos o negativos de la vida laboral en una determinada empresa.

La globalización y la tecnología han permitido que las personas desde su celular o desde una computadora, y al alcance de un clic, tomen conocimiento fácilmente acerca de factores que tienen que ver con la experiencia del empleado, tales como tendencias en lo que respecta a beneficios y condiciones

laborales, formas de trabajar en equipo, acciones de inclusión y diversidad por parte de las compañías, entre otros.

Esta realidad genera un impacto en las expectativas de las y los empleados sobre cómo y dónde quieren trabajar, ya que pueden contrastar fácilmente su vida laboral y personal con la que observan en estos medios digitales. Consecuentemente, como bien sostiene Dave Ulrich (2005), recursos humanos debe entender y valorar el mundo en el que viven sus clientes o aquellos colectivos o grupos que poseen intereses en su organización, para llegar a comprenderles.

Jacob Morgan (2017) sostiene que hubo una evolución en la relación empleador-empleado. El autor menciona que hace décadas esta se basaba en una relación más utilitarista donde el empleador tenía una necesidad que cubrir y el empleado tenía facturas que pagar, cosas que quería comprar y ciertas habilidades que podía ofrecer, y para lo cual intentaba conseguir ese puesto de trabajo. En esta etapa el empleador le brindaba las herramientas y recursos básicos y esenciales para que los empleados realicen su trabajo.

Luego, llegó la era de la productividad, donde surgieron métodos y enfoques para optimizar el trabajo de los empleados. Se diseñaron procesos para mejorar la productividad y el rendimiento, se hacía hincapié en los procesos repetibles, como la famosa cadena de montaje de las fábricas. Al igual que en la etapa anterior, tampoco se prestó mucha atención a la creación de una organización en la que el empleado realmente quisiera estar y formar parte (Morgan, 2017).

Si bien hay organizaciones que aún se caracterizan por alguno de estos dos tipos de relaciones, años después surgieron dos nuevos conceptos: *employee experience* y *engagement*, utilizados también en la actualidad (se hablará de ellos en los apartados siguientes). A partir de allí, en las compañías se comenzó a prestar más atención a los empleados, a lo que les importa y lo que valoran (Morgan, 2017).

Surge el interrogante acerca de cómo gestionan las organizaciones el *employee experience* para mejorar el *engagement* de las personas que trabajan dentro de esta realidad global tan dinámica y cambiante. *Engagement* entendido como compromiso organizacional, por el cual la empleada o el empleado elige

quedarse en una determinada compañía porque lo desea y trabaja con un sentido de lealtad y pertenencia hacia ella.

En función del interrogante planteado, para el presente trabajo de graduación se planteó un marco conceptual con los aspectos que consideramos más relevantes en la gestión del *employee experience* y, a su vez, se realizó un relevamiento de prácticas organizacionales actuales acerca de esta temática.

## 2.2 Preguntas y objetivo central del trabajo

A partir de lo mencionado anteriormente, la pregunta principal que guía este trabajo es: ¿Cómo diseñan las organizaciones el *employee experience* para mejorar el *engagement* de las colaboradoras y los colaboradores?

### Preguntas secundarias:

- Las organizaciones que refieren trabajar en las experiencias de las colaboradoras y los colaboradores en su lugar de trabajo para mejorar el *engagement*, ¿a través de qué programas y/o acciones lo llevan a cabo? ¿Qué resultados se obtienen?
- ¿Qué herramientas utilizan las compañías para el diseño del *employee experience*?
- ¿Por qué y hace cuánto tiempo decidieron poner foco en la gestión del *employee experience*?
- ¿Cuáles son las tensiones con las que se encuentran las compañías a la hora de diseñar el *employee experience*?
- Las organizaciones, ¿tienen en cuenta la diversidad etaria, de capacidades y de género en el diseño de los programas? En caso afirmativo, ¿cómo trabajan con esas diferencias?

### 3. Marco conceptual

When you finished changing, you're finished.

Benjamin Franklin

#### 3.1. *Employee experience*

##### 3.1.1. Definición y objetivo del *employee experience*

En primer lugar, resulta importante preguntarse qué se entiende por experiencia dentro del mundo organizacional. Se pondrá foco en las y los colaboradores ya que son el motor de la compañía. A partir de esta definición, se buscará entender por qué es fundamental que las compañías tengan en agenda la gestión y el diseño de esa experiencia del empleado.

Jacob Morgan (2017) sostiene que la experiencia del empleado es el rediseño de la organización a largo plazo con el objetivo de mejorar la productividad y el compromiso de los colaboradores. Asimismo, define *employee experience* (EE) como la intersección de las expectativas, necesidades y deseos de los empleados con el diseño organizacional de esas expectativas, necesidades y deseos (Figura 1). En este sentido, señala dos perspectivas diferentes acerca de la temática: a) para las personas que son parte de la organización su experiencia es simplemente la realidad de cómo es trabajar allí; y b), para la organización, *employee experience* es todo aquello que es diseñado y creado para los empleados, es decir, lo que la organización cree que debería ser la realidad de los empleados.

*Figura 1: Employee experience*





Fuente: *The employee experience advantage. Jacob Morgan, 2017, página 8.*

KPMG<sup>1</sup>(2019), por su parte, considera que hay diferentes tipos de experiencia: a) la experiencia digital, que es la tecnología que los empleados utilizan para completar sus tareas; b) la experiencia social, es decir el sentido de colaboración y comunidad percibida; y c), la experiencia ambiental, como el diseño del lugar físico de trabajo. En este sentido, la red global de firmas sostiene que *employee experience* no puede ser considerada sin mirar el trabajo que el empleado hace, las herramientas que se le proveen para realizarlo y el ambiente por el cual está rodeado.

De forma complementaria, Denise Lee Yohn (2018) indica que *employee experience* es todo aquello que experimenta un empleado a lo largo de su conexión con la organización: cada interacción, desde el primer contacto como posible candidato hasta la última interacción luego de la finalización de la relación laboral.

Habiendo enmarcado el lugar que ocupa la experiencia en la vida organizacional nos preguntamos: ¿qué ventajas obtienen las compañías que gestionan de manera consciente el *employee experience*?

---

<sup>1</sup> KPMG: red global de firmas de servicios profesionales que ofrece servicios de auditoría, de asesoramiento legal y fiscal, y de asesoramiento financiero y de negocio en 156 países. Es una de las cuatro firmas más importantes del mundo de servicios profesionales <https://home.kpmg/xx/en/home.html>.

KPMG (2019) señala que la experiencia de los empleados puede influir directamente en la experiencia y la centralidad del cliente. Asimismo, sostiene que alinear la experiencia del empleado y la estrategia de la experiencia del cliente puede conducir a una mayor rentabilidad comercial.

A su vez, Yohn (2016) sostiene que las experiencias de los empleados dan vida a los valores y a los atributos distintivos de las compañías. Asimismo, contribuye a cultivar una cultura única, que ayuda a atraer y retener a los empleados que se sienten identificados con ella teniendo más probabilidades de prosperar.

Además, y como indica Jacob Morgan (2017), de la comparativa de los datos financieros y del rendimiento del negocio de compañías que invierten fuertemente en la experiencia del empleado versus otras que no lo hacen se observa que las primeras tienen, en comparación con las segundas:

- 20% menos empleados
- 40% menos de rotación
- 1,5 veces el crecimiento por empleado
- 2,1 veces el promedio de *revenue*
- 4,4 veces el promedio de *profit*
- 2,9 veces más de *revenue* por empleado
- 4,3 veces más de *profit* por empleado

El autor también menciona que estas compañías aparecen como líderes en lo que respecta a innovación, *customer service*, *employee happiness* y en atractividad de la marca empleadora, datos que Morgan obtuvo de los rankings de The Wall Street CustomerService Hall of Fame, Temkin Customer Service Ratings, American Customer Satisfaction Index Forbes's Most Innovative Companies list, Boston Consulting Group's Most Innovative Companies list., Glassdoor's Best Places to Work, LinkedIn's Most InDemand Employers and Top Attractors.

Tal como se dijo anteriormente, la gestión del *employee experience* abarca la visión de la experiencia que tienen tanto las compañías como las personas que trabajan. Por lo tanto, para que las organizaciones puedan diseñar una

experiencia del empleado que mejore el *engagement* de sus colaboradoras y colaboradores, resulta necesario que se los sitúe en el centro para desentrañar cuáles son sus necesidades y sus preferencias. A continuación, se profundizará en la idea y en el concepto de *employee centric* o centralidad del empleado.

### **3.1.2 *Employee centric***

La percepción que tienen las organizaciones sobre lo que las empleadas y los empleados buscan como experiencia en su lugar de trabajo no siempre condice con las verdaderas expectativas de estos últimos.

Según Wiles (2018), la solución a este problema es un cambio en el enfoque de Recursos Humanos de simplemente preguntarse qué quieren los empleados, o asumir lo que quieren, a escuchar lo que necesitan para determinar lo que realmente valoran. Asimismo, menciona que apoyar y desarrollar lo que los empleados valoran aumenta un 20% su *performance*.

Las demandas y expectativas de la actual fuerza de trabajo, caracterizada por su diversidad, por ser multi-generacional y tecnológica, requiere un entorno de trabajo más flexible y centrado en los empleados, en el que las empresas están empezando a aprender a desarrollarse (Deloitte, 2016).

Esta centralidad del empleado les permite a las compañías dar un salto cualitativo en la calidad de los vínculos que gestionan al interior de ellas mismas. Como sostienen Calleja, Méndez y Rojo (2019), nos permite profundizar en la percepción que tienen las y los colaboradores, ya que se les pregunta por la importancia de cada interacción que tienen con la compañía y cómo se sienten, a través del siguiente interrogante: “¿Qué podemos hacer en cada interacción con la compañía para que puedas hacer mejor tu trabajo y te sientas mejor?”.

Resulta importante destacar el influjo que tuvo la pandemia del Covid 19 en las pretensiones de las personas que trabajan y en la respuesta de las organizaciones frente a este acontecimiento.

Como sostiene Andy Walker (citado en Lisa Rabasca Roepe 2021),

la pandemia ha dado a los empleados tiempo para reflexionar sobre su trabajo y el impacto que este tiene en su vida personal. Las personas quieren trabajar en un lugar en el que se sientan incluidas e inspiradas en lo que la empresa pretende hacer, y quieren tener participación en la configuración del trabajo.

Rabasca Roepe también menciona el factor del trabajo remoto, que se vio incrementado a partir de la pandemia, y sostiene que les ofrece a los empleados la libertad de ser más selectivos en cuanto a su lugar de trabajo (Roepe, 2021). Esto es así ya que, según las palabras que recupera de Lindsey Garito, con más empresas ofreciendo trabajo a distancia, se ha abierto y multiplicado un abanico de oportunidades para los trabajadores, no limitándose a lo que hay en su área local inmediata.

Consecuentemente, muchos empleadores de diversos sectores están prestando más atención a la experiencia del empleado, la pandemia de COVID-19 ha incrementado su importancia (Roepe, 2021). En este sentido, Human Resource Executive<sup>2</sup> (2021) sostiene que durante y a partir de la pandemia, muchas organizaciones comenzaron a considerar al *employee experience* como la máxima prioridad, destinando dinero en ella. Asimismo, presentó una oportunidad para que las empresas repiensen la EE de manera que se respeten las diferencias individuales de las personas que trabajan (Emmett, Schrah, Schrimper, & Wood, 2020).

Poner el foco en las y los empleados compele a las organizaciones a empatizar con la diversidad, las necesidades y características particulares de sus colaboradores y colaboradoras dejando atrás la idea de una única propuesta a la que todos deben adaptarse. Si bien este nuevo modelo de gestión ofrece unas gafas de realidad aumentada para empatizar con lo que realmente viven los empleados (Calleja, Méndez, & Rojo, 2019), surge el interrogante acerca de qué herramientas pueden ayudar a las compañías a diseñar esta experiencia caracterizada por la centralidad del empleado.

---

<sup>2</sup> Principal medio de comunicación que cubre temas estratégicos de recursos humanos.

## 3.2. Estrategias de diseño del *employee experience*

En lo que respecta a estrategias de diseño se buscará presentar un panorama general sobre su utilidad para la gestión de la experiencia del empleado. Para lo cual se expondrán brevemente sus características y los pasos a seguir para su aplicación. Por lo tanto, no se pretenderá realizar una explicación exhaustiva de cada una de ellas.

### 3.2.1 *Design thinking*

La experiencia se encuentra ligada al plano emocional, sensorial y personal de cada uno de los individuos que la vivencia. Por lo tanto, el diseño del *employee experience* constituye un verdadero desafío para las organizaciones ya que involucra los aspectos más internos del ser humano que están lejos de ser objetivos y universales.

Una de las herramientas que puede ser utilizada por las compañías para este propósito es el *Design thinking*. Este puede ser descrito como una disciplina que usa la sensibilidad y los métodos del diseño para articular las necesidades de las personas con lo que es tecnológicamente factible y, con lo que una estrategia de negocios viable puede convertir en valor para el cliente y en una oportunidad de mercado (Brown, 2008).

A la hora de abordar el *Design Thinking*, resulta de utilidad el aporte que hicieron, en 1973, los teóricos del diseño Rittel y Webber acerca de la categorización de los llamados problemas perversos o *wicked problems* (Rittel & Webber, 1973). Esto es así ya que, como se verá más adelante, se puede encuadrar al diseño del *employee experience* dentro de estos problemas.

*Wicked problems* es un concepto utilizado en la planificación social para describir problemas que son difíciles o imposibles de resolver ya que están mal formulados, en los cuales la información es confusa, en los que hay muchos clientes y muchos responsables de la toma de decisiones, con valores contradictorios (Churchman, 1967). Rittel y Webber formularon el concepto en términos de política social y planificación, pero los problemas perversos ocurren

en cualquier ámbito en el que participan *stakeholders* con diferentes perspectivas (Conklin, 2005) Rittel y Webber (1973) describen una serie de características de este tipo de problemas:

- No hay una clara definición del problema.
- Carecen de una lógica inherente que indique cuándo se resuelven ya que, a decir verdad, el problema no queda totalmente solucionado.
- Las soluciones planteadas no son correctas o incorrectas, sino mejores o peores.
- No existe una prueba definitiva de una solución de un problema perverso. Esto es así porque generará una oleada de consecuencias a lo largo de un período, prácticamente ilimitado, de tiempo.
- La cantidad de soluciones y enfoques de un problema perverso son infinitos. (Rittel & Webber, 1973)

La gestión del *employee experience* se enmarca en esta categorización ya que la definición del problema y sus soluciones serán tan variadas como personas involucradas haya. Cada uno lo abordará desde una perspectiva diferente atravesada por su propia experiencia. Asimismo, difícilmente las soluciones planteadas podrán ser definitivas y, probablemente, se irán modificando en mayor o menor medida a lo largo del tiempo teniendo en cuenta el impacto que tengan en el desempeño y satisfacción de las empleadas y los empleados.

El *Design Thinking* es un proceso que ayuda a explorar la naturaleza de un problema y confirmar alguna línea de solución, ayudando a conectar con el problema en los términos de quién lo tiene.

Este método de diseño está compuesto por cinco etapas principales:

1. Empatizar: Aquí se hace un relevamiento de las necesidades para intentar definir el problema. Las herramientas que pueden utilizarse son las entrevistas, las observaciones, búsquedas en internet, hablar con la gente o hacer encuestas.
2. Proceso de síntesis: Aquí se busca converger la investigación, es decir, agrupar, *clusterizar* o segmentar el alcance que tendrá la acción sobre

ese problema definido. A modo de ejemplo, una empresa de cuatro mil empleados quiere mejorar la experiencia de sus colaboradores, esto como problema es muy grande entonces, en el proceso de síntesis, se define recortar y quedarse con los jóvenes profesionales.

En este paso se puede utilizar la herramienta de arquetipo de personas, que recursos humanos lo llama como *employee personas*. Esta herramienta es de gran utilidad para las organizaciones para lograr comprender las necesidades particulares de los distintos segmentos de empleados, su entorno laboral, el ambiente de trabajo y sus desafíos (Deloitte, 2016).

3. Generar ideas: usando el pensamiento divergente se buscará generar ideas para resolver el problema que ya se sintetizó. La herramienta que puede ser utilizada en este tercer paso es el *brainstorming*, o *lluvia de ideas*. Con el primer y segundo paso se define y se segmenta sobre qué se hará el *brainstorming*.
4. Prototipar: una vez que se definen las ideas de resolución del problema, se arman prototipos, es decir, formas de tangibilizarlo. Esto se puede realizar a través de un diagrama, *collage*, *roll playing* o *story board*.
5. Validar: Aquí se valida el prototipo. Se buscará confirmar si el problema que se definió es realmente el problema que ven los usuarios o destinatarios finales.

Resulta importante aclarar que estas cinco etapas no necesariamente deben darse en cascada. Puede suceder, por ejemplo, que uno se encuentre en la tercera etapa e identifique que debe volver a la primera.

Aplicar el *Design Thinking* al *employee experience* interpela a RR.HH. a preguntarse: ¿cómo es y cómo se ve una atrayente *end to end employee experience*? ¿Cómo podemos facilitar la colaboración y el aprendizaje en todo lo que hacemos?

Asimismo, coloca a RR.HH. en un nuevo rol. Lo transforma de un "desarrollador de procesos" a un "arquitecto de experiencias". Asimismo, lo empodera para reimaginar y repensar todos los aspectos del trabajo: el espacio físico; cómo se encuentran e interactúan las personas; cómo pasan su tiempo los gerentes; y

cómo las empresas seleccionan, capacitan, comprometen y evalúan a las personas (Deloitte, 2016).

Al adoptar una mentalidad más centrada en las personas, el pensamiento de diseño (*design thinking*) puede conducir a un lugar de trabajo más eficiente y que genere más satisfacción en los empleados; en donde tengan acceso a los recursos necesarios, posean el *mindset* adecuado, funcionen dentro de la cultura adecuada y sean capaces de dar lo mejor de sí mismos a la organización. Conduciendo, de esta manera, a una mejora en el compromiso de los empleados (KPMG, 2019).

En la encuesta realizada por KPMG en el año 2019, en la que participaron más de 1.300 ejecutivos de RR.HH. de todo el mundo, el 38% de ellos citaron el pensamiento de diseño entre las tres principales habilidades requeridas por la función de RR.HH. para añadir valor a sus organizaciones. Reconocen que, a través de una mentalidad de pensamiento de diseño, están mejor equipados para diseñar una sana y acertada experiencia del empleado ya que les permite comprender como crear “*the moments that matter*” a través del *employee journey map*. Asimismo, les ayuda a configurar una propuesta de valor integral para los empleados (KPMG, 2019).

A continuación, se explicará qué se entiende por “*the moments that matter*” y “*employee journey map*” y cómo esta herramienta puede resultar de gran utilidad en la gestión de la experiencia del empleado.

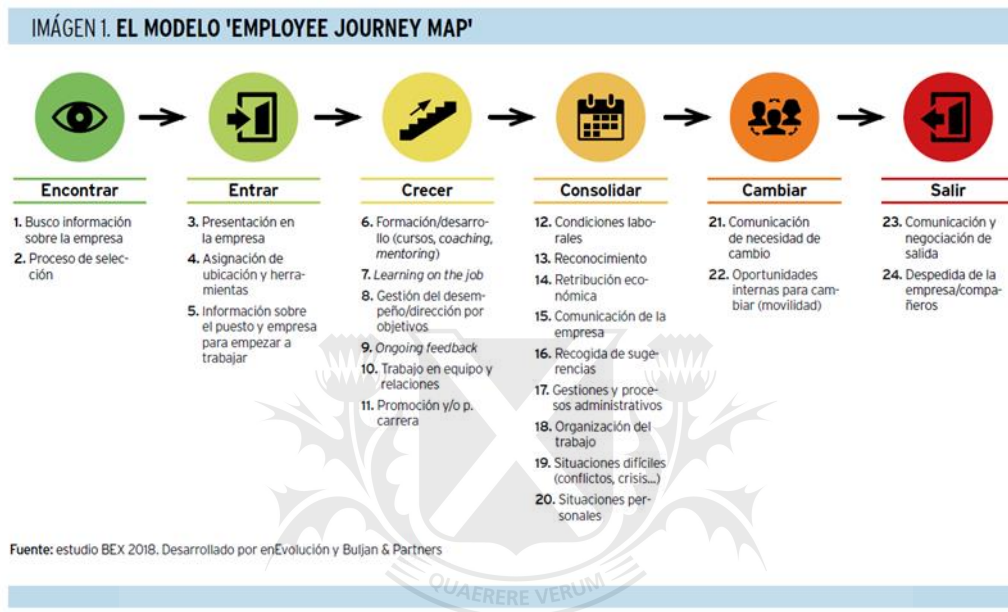
### **3.2.2 *The employee journey map: moments that matter***

El *employee journey map* es una herramienta central y clave para mapear y visualizar la experiencia del empleado, ya que nos muestra gráficamente todas las interacciones que tiene el trabajador a lo largo de su ciclo de vida en la empresa: antes, durante y en la finalización de este. Estas interacciones, que se denominan *touchpoints* (TP), se organizan y agrupan en diferentes fases secuenciales siguiendo el ciclo de vida del empleado en la compañía (Calleja, Méndez, & Rojo, 2019).



En la Figura 2 se puede ver un ejemplo de un *employee journey map* diseñado por el HR Center de IE Business School luego de un estudio realizado a casi ocho mil empleados de cincuenta y un empresas. Allí han identificado seis fases y veinticuatro *touchpoints*.

Figura 2: *Employee journey map*



Fuente: *La experiencia del empleado: cuando el cliente también es interno*. Calleja, Méndez y Rojo 2019, página 56.

Calleja, Méndez y Rojo (2019) proporcionan algunas indicaciones que resultarán de utilidad para diseñar este tipo de herramienta. Sostienen que:

- para elaborar el *employee journey map* de cada empresa e identificar sus principales *touchpoints* hay que contar con una muestra suficientemente representativa de empleados.
- el mapa que se genera ha de contener un número suficiente de TP para que representen bien el *journey* de la experiencia como empleado; y, al mismo tiempo, tampoco debe tener un número excesivo, para que sea manejable. Entre 20 y 25 TP podría ser un número adecuado de interacciones.
- las interacciones deben denominarse respetando el lenguaje de los trabajadores, de modo que reflejen bien su percepción y el *journey* tenga

una buena orientación *employee centric*, que es el objetivo prioritario de este enfoque.

Para medir la experiencia es preciso conocer cómo se distribuyen a lo largo del *employee journey* las expectativas y prioridades de los empleados, y qué emoción refleja mejor “cómo se sienten” en cada momento. Para conseguirlo, en cada *touchpoint* del *employee journey map* hay que medir dos cuestiones fundamentales:

- La “importancia”: la relevancia que el empleado da a cada interacción. Esto permite identificar sus prioridades y expectativas.
- La “emoción”: la que refleja cómo se siente el empleado en cada interacción. Esto permite entender mejor cómo va viviendo su relación con la empresa a lo largo del *journey* (Calleja, Méndez, & Rojo, 2019).

Esta información se puede obtener de los diferentes programas (fuentes de información) de voz del empleado:

- escuchando y analizando la información ya existente;
- preguntándoles directamente, utilizando herramientas cuantitativas (encuestas, *people analytics*, etc.) o herramientas cualitativas (*focus groups*, entrevistas estructuradas o herramientas etnográficas, entre otras).

El gap entre la importancia que el empleado da a cada interacción y la emoción que siente en cada uno de estos *touchpoints* permite identificar los denominados “momentos de la verdad”, es decir, momentos clave donde las compañías deben focalizar sus esfuerzos. Solamente unos pocos *touchpoints* son considerados como momentos de la verdad (Calleja, Méndez, & Rojo, 2019).

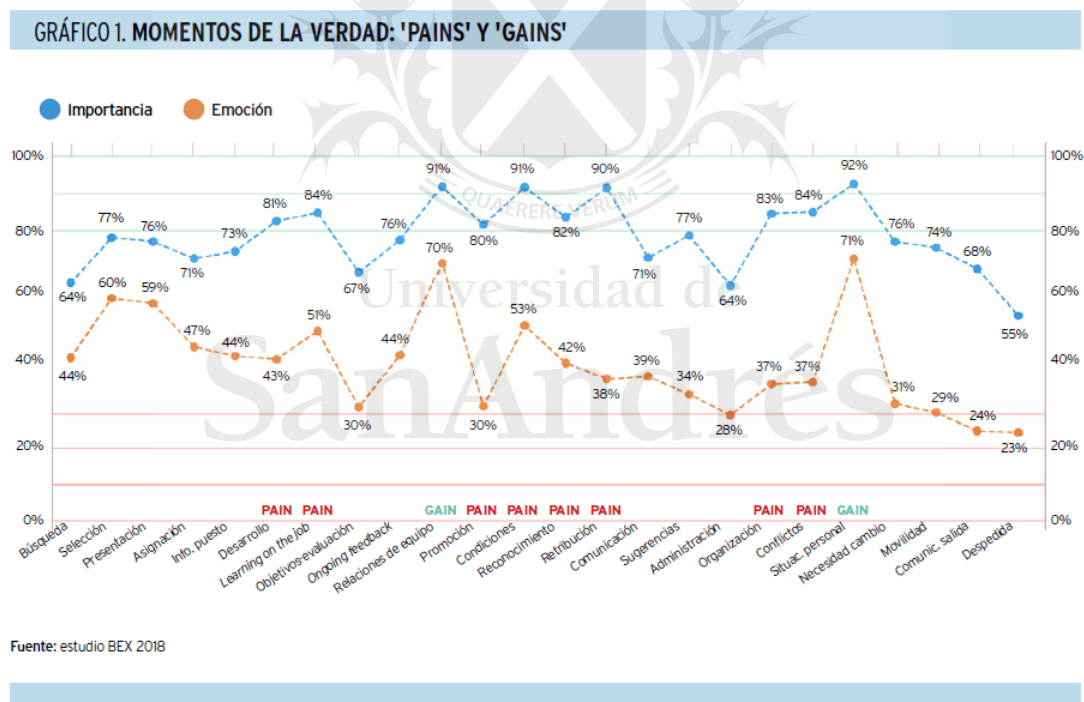
En el estudio BEX 2018<sup>3</sup> se han descubierto dos momentos de la verdad (Figura 3):

---

<sup>3</sup> Estudio realizado en 2018 por el HR Center de IE Business School, la red profesional de RH enEvolución y Buljan & Partners, que recoge las percepciones de casi ocho mil empleados de 51 empresas, con una variada muestra de sectores, tamaños y nivel de ingresos en España

- **Gains:** los momentos positivos, aquellos percibidos como especialmente importantes por las y los empleados y en los que, además, se sienten bien. Suponen grandes oportunidades para que las empresas puedan poner en valor lo que hacen.
- **Pains:** aquellos momentos percibidos también como importantes por las y los empleados, pero en los que, sin embargo, no se sienten bien y experimentan una emoción significativamente más baja. Son oportunidades de mejora para las compañías porque, siendo momentos muy importantes para quienes trabajan, en cambio, son motivo de gran insatisfacción, ya que no perciben que la empresa cumple con sus expectativas (Calleja, Méndez, & Rojo, 2019).

Figura 3: Moments of truth “pains” and “gains”



Fuente: La experiencia del empleado: cuando el cliente también es interno (Calleja, Méndez, & Rojo, 2019: pág. 58)

En el gráfico se muestra el EE a lo largo del *employee journey* en el modelo usado en el estudio BEX 2018. Está organizado en 6 fases y 24 *touchpoints*, donde aparecen representadas respectivamente la importancia y la emoción que los empleados dan a cada *touchpoint*, según la metodología *top 3* usada en el estudio (en la que, para cada respectivo TP, se muestran los

porcentajes de empleados que responden con un 8, 9 o 10 en cada pregunta, sobre una escala de valoración de 1 a 10). Las puntuaciones de estas dos variables –importancia y emoción– nos permiten identificar en el *employee journey* los *gains* y los *pains*, en aquellos TP con valores de importancia más altos, que tienen una mayor o menor puntuación en emoción. (Calleja, Méndez, & Rojo, 2019: pág. 58)

En este sentido, Meyers, Roth, Niu y Dye (2016) sostienen que la satisfacción de los empleados, su compromiso y su *engagement* con la misión reflejan, en última instancia, la suma de experiencias positivas y negativas que han vivido en momentos críticos a lo largo de sus carreras.

Asimismo, argumentan que cada uno de los momentos críticos identificados, y la experiencia positiva o negativa de un empleado o empleada en ese momento, repercute en última instancia en sus decisiones sobre el trabajo y la organización: la decisión de unirse, de contribuir, de mejorar y de dejar la organización.

La interpretación del *employee journey map* nos transmite la historia y la vivencia de un empleado o empleada desde su perspectiva y, de manera agregada, nos cuenta qué es lo que considera más importante, cuáles son los momentos de la verdad, qué es lo que más valora y qué es lo que “más le duele”. Gracias a esta herramienta, se puede entender la experiencia de empleado de una forma más holística (Calleja, Méndez, & Rojo, 2019).

Hasta aquí se mencionó el *Design Thinking* como herramienta idónea para diseñar el *employee experience* con una mentalidad centrada en las personas y el *Employee journey map* como herramienta que permitirá identificar aquello que quienes trabajan consideran como más importante y la emoción que experimentan en cada interacción con la compañía. Con estas dos metodologías de trabajo, las compañías podrían diseñar una Propuesta de valor al empleado (PVE) clara y bien definida.

A continuación, se definirá qué se entiende por Propuesta de valor al empleado y cuáles son los beneficios que aporta.

### 3.2.3 Propuesta de valor al empleado

PVE es el conjunto de atributos que tanto el mercado laboral como las y los colaboradores perciben como el valor que ganan siendo empleados de una determinada organización (CEB, 2015). Abbot (2019) sostiene que se trata de un “pacto” sobre lo que quienes emplean ofrecen como experiencia laboral total y lo que esperan a cambio por ello.

Podría surgir el interrogante acerca de la relevancia de contar con una propuesta de valor de este tipo en las organizaciones. En este sentido, Hill y Tande (2006) sostienen que las compañías tienen el desafío de encontrar personas calificadas. Es decir, personas con las aptitudes, los conocimientos, la experiencia, las competencias y los valores que se ajustan a la cultura y a las funciones que deben desempeñar dentro de la organización.

Por su parte, las personas se enfrentan a un desafío diferente: miran a su alrededor, piensan en sus circunstancias personales, comparan las opciones y luego eligen aceptar o permanecer en los puestos en función del valor que se les ofrece (Hill & Tande, 2006).

La PVE resulta de gran ayuda para atraer y retener a las personas más calificadas, cuando su diseño permite que la experiencia laboral total sea mejor en una determinada empresa, antes que en cualquier otra.

El *Corporate Leadership Council*<sup>4</sup> realizó una investigación durante los años 2012 a 2015 sobre el impacto de una PVE bien gestionada. Los resultados fueron los siguientes:

- Reduce en un 50% la compensación “premium” necesaria para contratar.
- Disminuye la rotación anual de los empleados en un 69%.
- Permite a las organizaciones acceder en un 50% más al mercado laboral para atraer a los candidatos pasivos.

---

<sup>4</sup> Empresa que brindaba investigación de mejores prácticas, puntos de referencia y herramientas de apoyo a la toma de decisiones para líderes empresariales. En la actualidad forma parte de Gartner, empresa consultora y de investigación de las tecnologías de la información.

Asimismo, Abbott (2019) sostiene que los beneficios de investigar, desarrollar y aplicar una PVE clara incluyen:

- Un aumento de la probabilidad de conseguir un nuevo empleado o empleada comprometidos.
- Mayor probabilidad de mantener el compromiso luego del primer año de trabajo.
- Y, al igual que el *Corporate Leadership Council*, Abbott menciona el menor requerimiento de salarios “premium” para contratar a una nueva persona, lo que posibilita una mayor equidad salarial interna.

Llegado el momento del diseño de la PVE las compañías pueden preguntarse qué aspectos deben ser tenidos en cuenta. Para esto, existen distintos modelos que pueden ser usados de referencia (Abbott, 2019). A continuación, se mencionarán los tres modelos que nos parecieron más completos ya que los criterios y atributos que mencionan abarcan diversos aspectos de la experiencia de las personas que trabajan. A su vez, consideramos que son los que aportan mayor claridad, gracias a la forma en que están estructurados, resultando de gran utilidad para las organizaciones para contrastar y trabajar sobre los atributos que se mencionan.

Heger realizó un estudio en el año 2007 en el que desarrolló un conjunto de 41 atributos que deberían ser abarcados por la PVE. Para la definición de estos atributos utilizó criterios claves que impulsen la retención y el compromiso con la organización. Los atributos se agruparon en 11 categorías: compensación, trabajo cotidiano, metas y objetivos, beneficios de salud, gestión del desempeño, bonos por *performance*, trabajo flexible, aprendizaje y desarrollo, liderazgo, respeto e integridad del líder, orientación hacia los resultados (Abbott, 2019)

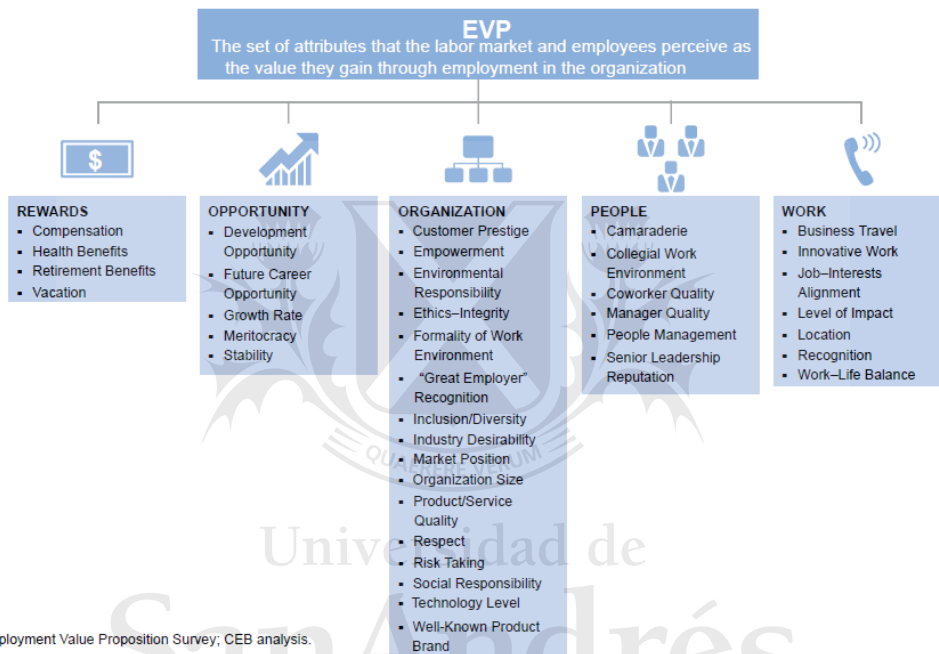
Puede observarse que el estudio realizado por Heger incluye categorías que también pueden observarse dentro de los *touch points* de la Figura 3, por ejemplo: compensación – retribución, aprendizaje y desarrollo – *learning on the job*, orientación hacia resultados – objetivos evaluación, gestión del desempeño – promoción y reconocimiento, etc. Por lo tanto, se podría concluir que Heger diseñó un modelo de PVE que tiene en cuenta la importancia que las y los

colaboradores le otorgan a cada interacción y las emociones que experimentan, a lo largo de su *journey* en una compañía.

Otro modelo es el presentado por CEB (*Corporate Executive Board*), hoy adquirido por Gartner, que presenta 38 atributos divididos en cinco categorías: recompensas, oportunidades, trabajo, personas, y organización (Figura 3).

Figura 4: Categorías y atributos de la PVE.

**38 Attributes that Comprise an EVP**



Fuente: Introduction to EVP. CEB's Employment Value Proposition Framework. CEB, 2015, página 4.

Un tercer modelo que podría ser de utilidad es el sugerido por TalentLyft (Abbott, 2019), quienes sostienen que los elementos más importantes a tener en cuenta en la construcción de una PVE exitosa son: la compensación, los beneficios, la carrera, el ambiente de trabajo y la cultura (Figura 5).

Figura 5: Employee Value Proposition



Fuente: Employer value proposition. Penny Abbott, 2019, página 9.

Todos estos aspectos, formulados como propuestas, delimitan la percepción que tienen las y los empleados sobre el valor que se les ofrece al trabajar en una determinada empresa o al considerarla como futura empleadora.

Un aspecto a tener en cuenta es que como la PVE pretende ser la base de una relación clara y honesta con las y los empleados, debe reflejar la realidad actual y no un estado futuro deseado a largo plazo (Abbott, 2019). Asimismo, resulta importante destacar que contar con una atractiva PVE es tan importante como poder comunicarla con éxito. Las y los empleados actuales deben reconocer como válidos los mensajes que se comunican sobre la base de la PVE (Abbott, 2019).

La clave está en una estrategia de comunicación integrada que dé vida a la propuesta de valor, asegurándose de que las personas empleadas: conozcan las ventajas disponibles, entiendan cómo utilizar sus beneficios, creen que los beneficios ofrecidos son valiosos para ellos y se conviertan en defensores de la PVE (Mercer, 2018).



Por último, Abbot (2019) indica que, en lugar de centrarse en una única propuesta de valor para toda la organización, algunas organizaciones están empezando a adoptar un enfoque más segmentado. La segmentación de las y los empleados se basa en el reconocimiento de que, al igual que las y los clientes, no son un grupo homogéneo. Por lo tanto, es probable que se necesite un conjunto de propuestas de valor dirigidas a los diferentes segmentos de talento de cada organización.

En conclusión, las estrategias de diseño anteriormente mencionadas, *el Design thinking*, *el employee journey map* y los *touch points*, permitirán diseñar una PVE que se adapte mejor a la realidad de las y los colaboradores de cada empresa, propuesta de valor de vital importancia, como sostiene Heger (2007), para influir en el *engagement* y en la retención de las y los colaboradores. Por lo tanto, nos preguntamos ¿a qué se hace referencia cuando se habla del *engagement*?

### **3.3 Employee engagement**

#### **3.3.1 Definición**

“*Employee engagement*” se ha convertido en un término muy utilizado y popular (Robinson, Perryman, & Hayday, 2004). Sin embargo, la mayor parte de lo que se ha escrito sobre el *employee engagement* puede ser encontrado en revistas especializadas, que se basan en la práctica más que en la teoría y en la investigación empírica (Saks & Rotman, 2006). Asimismo, el significado del *employee engagement* es ambiguo tanto entre las y los investigadores académicos, como entre profesionales (Macey & Schneider, 2008).

El *employee engagement* fue definido de formas diferentes. Mientras que desde lo profesional se lo define en términos de compromiso organizacional (Macey & Schneider, 2008), la literatura académica lo ha definido como un constructo distinto y único que consta de componentes cognitivos, emocionales y conductuales que se asocian con el desempeño de los roles individuales (Saks, 2006).

Por lo tanto, resulta necesario aclarar que el presente trabajo abordará el *engagement* desde la definición brindada por algunos profesionales, es decir, *engagement* como compromiso organizacional.

En este sentido, se considerarán tres definiciones:

- Wellins y Concelman (2005), sugieren que "estar *engaged* es estar activamente comprometido, como con una causa".
- Corporate Leadership Council (2004) define el *engagement* como la medida en que las y los empleados se comprometen con algo o alguien en su organización, el esfuerzo con el que trabajan y el tiempo que permanecen como resultado de ese compromiso.
- Baumruk (2004); Richman (2006) y Shaw (2005) argumentan que el *engagement* es el compromiso emocional e intelectual con la organización (citado en Saks & Rotman, 2006).

La elección de estas tres definiciones está motivada por el hecho de que en todas ellas demuestran que quien trabaja, por algún motivo, se compromete libremente con la organización, desencadenando emociones, comportamientos o acciones positivas de parte suya para con la organización. Esto lleva a la pregunta acerca del motivo por el cual la o el empleado se compromete de esta manera.

El Compromiso Organizacional es un estado psicológico que se caracteriza por la relación de las y los empleados con su organización y juega un importante rol en la decisión de continuar siendo miembros de la organización o no (Meyer & Allen, 1991).

Meyer y Allen (1991) proponen un modelo tridimensional del compromiso organizacional, compuesto por el compromiso afectivo, el compromiso de continuidad y el compromiso normativo. Los autores aclaran que se trata de tres componentes del compromiso y no de distintos tipos de compromiso. Asimismo, sostienen que las y los empleados experimentan estos tres componentes en distintas medidas. La importancia de considerar al compromiso en este sentido radica en que influirá en el comportamiento de las y los colaboradores.

El compromiso afectivo hace referencia al apego emocional de quien trabaja con la organización, a su identificación e involucramiento con ella. Las y los colaboradores con un fuerte compromiso afectivo continúan trabajando allí porque así lo desean (Meyer & Allen, 1991).

Por su parte, el compromiso de continuidad refiere al apego material, es decir, a los costos asociados con dejar la organización. Las y los colaboradores continúan trabajando en una determinada organización porque necesitan hacerlo (Meyer & Allen, 1991).

El compromiso normativo refleja un sentimiento de obligación de continuar trabajando en la organización, debido a un sentimiento de lealtad y/o de haber recibido un favor que debe ser devuelto. Aquí quien trabaja siente que debe quedarse en la organización.

En resumen, el compromiso organizativo es una faceta importante del estado de *engagement*, cuando se conceptualiza como un apego positivo a la organización. Este estado se mide por la voluntad de apoyar a la organización, por el orgullo de ser miembro y por la identificación personal con ella (Macey & Schneider, 2008).

### **3.3.2 Antecedentes y consecuencias**

Aunque hay poca investigación empírica sobre los factores que predicen el *employee engagement*, es posible identificar una serie de posibles antecedentes a partir del modelo de Kahn (1990) y el modelo de Maslach (2001). Estos son:

- Las características del trabajo
- Premios y reconocimientos
- Percibir el apoyo tanto de la organización, como de quienes lideran
- Justicia distributiva y procedimental, con esto se refiere a que, para las organizaciones, es especialmente importante ser predecible y coherente tanto con la distribución de las recompensas, como con los procedimientos utilizados para asignarlas (citado en Saks & Rotman, 2006).

Con la ayuda del *Design thinking* y del *Employee journey map*, las compañías podrían trabajar en determinar en qué antecedentes deberían accionar, generando cambios o potenciando lo que ya están realizando. Estas herramientas, al poner a la persona empleada en el centro, es probable que brinden un diagnóstico más acertado acerca de la realidad del *engagement* de quienes colaboran en cada organización.

En cuanto a las consecuencias del *employee engagement*, Kahn (1992) sostiene que conduce tanto a los resultados individuales, es decir, a la calidad del trabajo de las personas y sus propias experiencias al realizarlo, así como a resultados a nivel organizativo, es decir, al crecimiento y la productividad de las organizaciones (citado en Saks & Rotman, 2006).

Como sostienen Schaufeli, Bakker y Sonnentag (citado en Saks & Rotman, 2006), la experiencia del *engagement* se ha descrito como una experiencia satisfactoria y positiva, relacionada con el trabajo y con un estado de ánimo. Por lo tanto, es probable que estas experiencias y emociones positivas se traduzcan en resultados laborales positivos. Schaufeli y Bakker (2004) señalan que las y los empleados comprometidos tienen un mayor apego a su organización y una menor tendencia a abandonarla (citado en Saks & Rotman, 2006).

El CEB en el año 2004 realizó una investigación donde encuestó a más de 50.000 personas empleadas en 59 organizaciones multinacionales, con aquel estudio concluyó que:

- Al aumentar los niveles del *employee engagement*, las organizaciones pueden esperar un aumento del rendimiento de hasta 20 puntos porcentuales y una reducción del 87% en la probabilidad de que las personas abandonen la empresa.
- Las y los empleados permanecen en sus organizaciones cuando consideran que lo hacen en su propio interés, pero realizan un esfuerzo discrecional cuando creen en el valor de su trabajo, de su equipo o de su organización. De hecho, el compromiso afectivo es cuatro veces más valioso que el compromiso normativo para aumentar los niveles de esfuerzo (CEB Corporate Leadership Council, 2004).

Se podría afirmar que el *employee engagement* es una condición deseable ya que connota implicación y compromiso con la organización y pasión, entusiasmo, esfuerzo y energía en el trabajo que la colaboradora o el colaborador realiza.

En definitiva, una *employee experience* diseñada con la ayuda de herramientas como el *design thinking* y el *employee journey map*, que permiten poner las expectativas y necesidades de las personas que trabajan en el centro y, luego, con una PVE clara y bien definida, redundará en un beneficio para la compañía logrando tener colaboradoras y colaboradores más comprometidos.



Universidad de  
**San Andrés**

## 4. Investigación de campo

### 4.1. Metodología de relevamiento

Con la finalidad de conocer que están haciendo las empresas actualmente en lo que respecta a la gestión del *employee experience* con el objetivo de mejorar el *engagement* de las personas que trabajan, se llevó a cabo una investigación en una muestra intencional variada de empresas.

El relevamiento se realizó a través de entrevistas semiestructuradas a dos grupos poblacionales. Por un lado, se entrevistó a profesionales de consultoras cuyo trabajo está enfocado en mejorar la experiencia de los empleados y las empleadas de sus clientes. Por otra parte, se entrevistó a líderes o referentes de recursos humanos que trabajan en compañías que tienen un departamento que autodeterminan de *employee experience* o que tienen actualmente a la gestión del *employee experience* como uno de sus principales objetivos o proyectos.

Resulta importante aclarar que la muestra no pretende ser, y de hecho no lo es, estadísticamente representativa, sino que el principal objetivo es recabar información acerca de qué prácticas están implementando actualmente compañías que gestionan de manera consciente el *employee experience*.

**Empresas que tienen un departamento que autodeterminan de *employee experience* o tienen actualmente a la gestión del *employee experience* como uno de sus principales objetivos o proyectos**

Como se ha mencionado anteriormente, el criterio utilizado para seleccionar las empresas a entrevistar fue que estas cuenten con un departamento de *employee experience* o que se encuentren trabajando en el diseño de la experiencia del empleado porque que la compañía lo definió como uno de sus objetivos o proyectos principales.

Dentro de las compañías entrevistadas encontramos startups, pequeñas, medianas y grandes empresas de industrias diversas, nacionales y multinacionales, todas ellas con actividad en el país.

En total se realizaron siete entrevistas. El contacto con los distintos referentes de Recursos Humanos fue a través de LinkedIn, correo electrónico, colegas y docentes de la Universidad. Las entrevistas se realizaron a través de Google meet y Whatsapp, la duración fue de entre 30 y 60 minutos cada una. Estas se llevaron a cabo entre los meses de agosto y octubre 2022.

Para cada una de las entrevistas se utilizó una guía cuyas preguntas fueron pensadas sobre la base del marco teórico y el objetivo del trabajo final. Resulta importante mencionar que alguno de los entrevistados y entrevistadas manifestaron no poder responder algunas de las preguntas por temas de confidencialidad de su organización. El instrumento de recolección de datos se encuentra adjunto en el Anexo 1.

#### **Consultoras que están enfocadas en mejorar la experiencia de los empleados y empleadas de sus clientes**

También se realizaron tres entrevistas a líderes de consultoras que trabajan diariamente en temáticas relacionadas a la experiencia del empleado y en cómo mejorar el *engagement*.

El objetivo de estas entrevistas fue comparar lo desarrollado en el marco teórico con lo que las y los consultores opinan y recomiendan a sus clientes, comprobar si lo que sugieren o consideran como mejores prácticas se encuentra reflejado en el marco teórico. El instrumento de recolección de datos se encuentra adjunto en el Anexo 2.

## **4.2. Presentación y análisis de la investigación de campo**

## 4.2.1 Descripción de las empresas seleccionadas para las entrevistas

Las siete empresas entrevistadas pertenecen a distintas industrias y presentan las siguientes características:

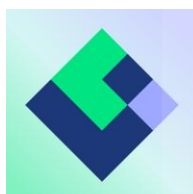
**Tabla 1: Características de las empresas entrevistadas**



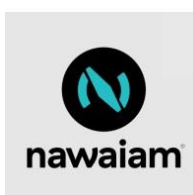
Empresa líder que administra 35 aeropuertos en Argentina. Es el mayor operador privado del mundo y opera el 98% del tráfico aerocomercial argentino. Hoy cuenta con más de 2.500 empleados y empleadas.



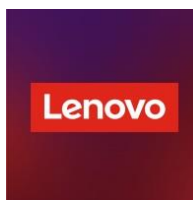
Banco Macro es una entidad bancaria de capitales privados argentinos. Se encuentra presente en 186 localidades del país y cuenta con más de 3.960 empleados y empleadas.



Latamclick es una empresa que brinda servicios de marketing, ayudando a sus clientes a entender el cambio y a comunicarse de manera más efectiva. Es una empresa fundada en el año 2009, actualmente cuenta con 32 empleados y empleadas.



Start up Argentina fundada en el año 2019. Brinda servicio de IT orientado al proceso de selección de talentos. Nawaiam comercializa un videojuego que detecta el perfil profesional y conductual de las personas. Actualmente cuenta con 39 empleados y empleadas.



Compañía multinacional china de tecnología que diseña, desarrolla, fabrica y vende productos electrónicos. Fue fundada en noviembre de 1984, tiene operaciones en más de 60 países y vende sus productos en alrededor de 160 países. Actualmente cuenta más de 43.914 empleados y empleadas.





Es una compañía que integra en diferentes empresas soluciones en seguros y seguridad social. Tiene 69 años de trayectoria en el mercado de los seguros. Actualmente cuenta con más de 11.916 empleados y empleadas.

---

Fuente: Elaboración propia a partir de trabajo de campo.

A fin de sintetizar los puntos destacados de cada entrevista de forma ordenada respecto a lo desarrollado en el marco teórico, se presentarán las respuestas según los distintos ejes:

### ***Employee experience, su definición y objetivo***

En cuanto a *qué se entiende por employee experience*, todas las compañías entrevistadas lo definieron como la suma de la totalidad de las interacciones que tienen las empleadas y los empleados con la compañía durante su vida laboral allí. Resulta interesante destacar que en Aeropuertos 2000 lo enfocan al bienestar de cada persona y en ver cómo la compañía puede trabajar para mejorar ese eje clave. Asimismo, en Nawaiam ponen el foco en el bienestar emocional de cada persona que trabaja en la compañía.

Una de las preguntas apuntaba a conocer desde *hace cuánto tiempo estas compañías cuentan con una posición abocada exclusivamente a la gestión del employee experience o, desde hace cuánto tiempo la compañía bajó el proyecto u objetivo de trabajar esta temática*. En general, todas ellas han comenzado a gestionar el *employee experience* de manera consciente hace relativamente poco tiempo.

En Lenovo y Nawaiam no tienen un sector específico dedicado al *employee experience*, sino que ambas compañías definieron la temática como una de sus prioridades en el año 2022, si bien en Nawaiam sí creen que en un futuro se creará un puesto específico. En Lenovo, hay un proyecto global sobre el EE que se comunicó a las distintas regiones en julio 2022.

En el resto de las compañías mencionadas, sí cuentan con una posición específica dedicada al *employee experience*, todas ellas dependientes del área de Recursos Humanos. El puesto lo han denominado de distintas maneras: analista, especialista o jefatura de experiencia del empleado.

En SURA si bien el puesto se creó en abril 2022, la persona entrevistada ya desempeñaba labores similares como Analista de servicio al empleado, desde hace cuatro años. Tanto en Banco Macro como en Aeropuertos 2000, el puesto se creó a comienzos del 2022. Banco Macro lo creó con la finalidad de conectar la experiencia de las y los empleados con la del negocio. La persona entrevistada comentó que el puesto aún se encuentra en una etapa creativa y de diseño. Aeropuertos 2000 lo creó con la intención de entender la situación post pandemia, ya que su industria fue altamente golpeada. La compañía tomó la decisión de mantener todas las fuentes de trabajo y por eso para ella fue muy importante entender en qué situación se encontraba cada empleado y empleada y así poder mejorar su bienestar. En Latamclick el puesto se creó en julio 2022 y fue motivado debido a la cantidad de renuncias que existieron en los últimos 2 años, las personas no se sentían valoradas y no encontraban la forma de retener al talento.

En cuanto al *espacio físico y a las herramientas de trabajo*, todas las compañías sostienen que no tuvieron que hacer grandes cambios post pandemia. A excepción de Nawaiam y Latamclick que ya trabajaban de forma 100% remota prepandemia, el resto de las organizaciones solamente realizaron algunas pequeñas modificaciones para hacer posible el trabajo híbrido que comenzó a implementarse desde y luego de la pandemia. Un dato interesante aportado por Nawaiam es que a los nuevos colaboradores y colaboradoras se les aporta una laptop y se está haciendo el esfuerzo por hacer lo mismo con los que tienen mayor antigüedad. Por otro lado, tanto Banco Macro como Lenovo han mudado su oficina central a edificios modernos en estos últimos años, pero esto ya había sucedido prepandemia. Lenovo tuvo en cuenta en el diseño, espacios compartidos y colaborativos, por ejemplo, cuentan con el barrio de finanzas, el de ventas, entre otros.

## **Employee centric**

En lo que respecta al *employee centric*, se les preguntó a las entrevistadas y a los entrevistados si *la compañía diseña las experiencias para todas las personas por igual o si realiza algún tipo de segmentación*.

Tres de las organizaciones mencionaron que diseñan todas las experiencias por igual, pero lo llamativo fue que durante las entrevistas sí mencionaron acciones que realizan teniendo en cuenta la particularidad de las personas a las que están dirigidas. Algunas de estas acciones no son políticas formales, pero en la realidad suceden, por lo tanto, podría decirse que en la práctica sí realizan algún tipo de diferenciación. Entre estas organizaciones se encuentran:

- *Lenovo*: piensan en acciones generales como el envío de *kit* de ingreso en el proceso de *onboarding*, regalo en el día del cumpleaños, desayunos buen *Lenovo* para días especiales, entre otros. La entrevistada comentó que informalmente sí se consideran las particularidades y requerimientos de cada persona. Por ejemplo, si alguien pide trabajar más días de forma remota por una determinada situación. Para esto, involucran mucho al nivel de *managers*, quienes gestionan los pedidos de las empleadas y los empleados. Asimismo, realizan cambios del mobiliario para personas con discapacidad que son contratadas, pero lo modifican una vez que se incorpora la persona para tener en cuenta las particularidades de cada cual. (Podríamos decir, entonces, que para los dos casos mencionados faltaría formalizarlo y comunicarlo estratégicamente para mostrar la apertura a la diversidad que hay en la compañía, ya que en la práctica efectivamente realizan segmentaciones acordes a necesidad particulares.) Por otro lado, cuentan con una política de licencia por maternidad o paternidad extendida donde se considera si la persona es cuidadora primaria o secundaria, sin importar el género para ser otorgada. Aquí también se puede observar cómo se realiza una

segmentación en lo que respecta a la situación personal y familiar que viven solamente una parte de las personas que trabajan.

- *Nawaiam*: el *employee experience* por el momento se piensa de manera genérica pero la entrevistada comentó que se evalúan las situaciones y requerimientos de cada persona.
- *Latamclick*: Se diseña de manera genérica, tomando como criterio los *touchpoints* generales: *onboarding*, carrera dentro de la empresa, salida, vacaciones, toma de decisiones, entre otros. Pero también sostuvo que se contemplan los pedidos individuales.

*Banco Macro* sostuvo que aún se encuentran en etapa de investigación y diagnóstico y, por lo tanto, no pudo definir si el diseño será general o segmentado.

El resto de las compañías sostuvo que realizan un diseño del EE de ambas formas, general y personalizada o segmentada. Lo que mencionaron estas compañías fue lo siguiente:

- *SURA*: realizan un diseño general para todas las personas que trabajan en lo que respecta a: beneficios, aprendizaje, desempeño, entre otros elementos que conforman la propuesta de valor. Por otro lado, en ciertos aspectos, como por ejemplo beneficios adicionales que otorgan realizan una segmentación dinámica multidimensional. El entrevistado mencionó que por cuestiones de confidencialidad no podía mencionar que criterios de selección tienen en cuenta.
- *Aeropuertos 2000*: los criterios de segmentación que tienen en cuenta son:
  - La dispersión geográfica, ya que tienen más de 35 aeropuertos en todo el país y eso hace que deban tener una perspectiva federal para todas las iniciativas.
  - Las características de cada puesto de trabajo para otorgar una modalidad de tipo híbrido, nómada y su flexibilidad. Algunos roles, por su naturaleza, tienen que trabajar 100% presencial, por ejemplo, las personas que trabajan en los aeropuertos, pero

otros pueden hacerlo híbridamente. Asimismo, incorporaron la figura de nómada digital, es decir, que por las características del rol, pueden trabajar 100% de forma remota. Actualmente se encuentran trabajando en la personalización de cada una de esas experiencias.

- Si las personas que trabajan son personal fuera o dentro de convenio. Si bien todos comparten los mismos beneficios, hay algunos límites que tienen sobre cómo pueden avanzar sobre una población y la otra, más que nada en la parte administrativa.

### ***Estrategias de diseño***

Frente a la pregunta de *cómo determinan qué es lo que las y los empleados buscan como experiencia en su lugar de trabajo*, la respuesta de casi todas las personas entrevistadas fue que lo realizan a través de encuestas:

- “Tenemos la típica encuesta anual de clima y lo tomamos como un plan de acción” (Lenovo) La entrevistada agregó que también sacan información de conversaciones informales.
- “Hicimos un pulso (a través de una encuesta) en mayo 2022 en toda la compañía, para entender en qué situación estábamos y cómo podíamos mejorar y vamos a hacer otra a fines de noviembre 2022. La idea es tener 2 tomas masivas de *inputs* para entender en dónde estamos hoy” (Aeropuertos 2000).
- “Realizamos diferentes mediciones de experiencia a través de encuestas” (SURA).
- “Estamos más enfocados en pulsos cortos a través de encuestas y la encuesta anual de clima” (Banco Macro). La entrevistada sostuvo que también recaban información a través de *focus groups*.
- “Recolectamos información a través de un cuestionario” (Latamclick). Comenzaron a realizar estas encuestas en el año 2022.

Nawaiam es la única compañía que aún no utiliza ninguna herramienta en particular para este fin, sino que obtienen esta información de conversaciones informales.

En línea con la pregunta anterior, resulta interesante mencionar que tanto SURA como Lenovo mencionaron que han evidenciado cambios en las pretensiones de sus colaboradoras y colaboradores luego de la pandemia. En SURA han podido determinar, a través de las encuestas, que a raíz de la pandemia, las personas que trabajan en dicha compañía comenzaron a darle más importancia al tiempo libre. En Lenovo notan que actualmente las pretensiones cambiaron en torno a: la cantidad de días de vacaciones ya que en las entrevistas cuando les ofrecen 15 días de vacaciones la mayoría rechaza la propuesta, esto anteriormente no les sucedía con tanta frecuencia. Asimismo, actualmente tanto los candidatos como las empleadas y los empleados que hoy trabajan en la compañía consideran que el trabajo remoto es un requisito, mientras que antes lo consideraban como un beneficio.

Por su parte, Latamclick y Aeropuertos 2000 sostuvieron que no evidenciaron un cambio de pretensiones post pandemia pero que esto se debe a que no realizaban encuestas masivas antes del 2022. Por lo tanto, ambos acuerdan en que no quiere decir que no haya existido un cambio en las pretensiones, sino que no pueden medirlo para corroborarlo.

A la hora de consultar sobre el *uso de herramientas para diseñar la experiencia del empleado*, las respuestas fueron variadas. Por ejemplo, tanto en Lenovo como en Aeropuertos 2000 aún no están utilizando ninguna herramienta en particular para el diseño del EE (esto hace sentido ya que la gestión de esta temática es muy reciente en ambos casos, en Lenovo les comunicaron este proyecto hace tres meses y en Aeropuertos 2000 lo comenzaron hace menos de un año<sup>5</sup>). En Aeropuertos 2000 tienen planificado comenzar a utilizar *design thinking*, *journey map* y arquetipo de personas, pero a partir del 2023.

En las demás compañías utilizan la herramienta del *employee journey map*, comenzando desde la experiencia del candidato o mejor conocida como

---

<sup>5</sup> A la fecha de la realización de las entrevistas, septiembre 2022.

*candidate experience* y finalizando con el *offboarding*. En Latamclick además del *employee journey map*, realizan el mapa de empatía.<sup>6</sup>

En lo que respecta a herramientas tecnológicas tanto para las encuestas como para trabajos colaborativos para recabar información, las compañías refirieron utilizar Qualtrics (SURA y Banco Macro). Para diseñar el *employee journey map* y para trabajos colaborativos Latamclick refirió utilizar Miro y Mural.

Todas las organizaciones mencionaron la limitante económica como *dificultad a la hora de diseñar y gestionar el EE*, ya sea porque la compañía es relativamente nueva y no tiene los recursos económicos suficientes, porque el *budget* asignado es escaso o porque el camino de aprobación del presupuesto es administrativamente complejo y ralentiza la puesta en acción.

Otras de las dificultades mencionadas fueron:

- “La personalización de la experiencia en sí misma, por la complejidad misma del ser humano y que las pretensiones sean tan diversas” (SURA).
- “La barrera cultural y la comunicación con personas que están en otro país. Y, en general, la comunicación interna y externa” (Nawaiam).
- “Hacerles entender a los colaboradores para qué sirven las encuestas que realizamos y que se comprometan a responderlas” (Latamclick).

Por último, en lo que respecta a la *propuesta de valor al empleado*, todas las compañías, a excepción de Latamclick, refirieron contar con una. Un dato interesante es que, en todos los casos menos en Aeropuertos 2000 y Nawaiam, se encuentra orientada fundamentalmente a los beneficios. En Aeropuertos 2000 también incluyen dentro de la PVE a la gestión del desempeño, las oportunidades de carrera y la propuesta de aprendizaje. Mientras que en Nawaiam, además de los beneficios, incluyen la propuesta de aprendizaje tanto técnica como en habilidades blandas.

---

<sup>6</sup> Un mapa de empatía es un tipo de mapa o guía que sirve a las empresas para definir las características de sus clientes. Desde su nombre y edad hasta sus gustos y debilidades. Todos los aspectos que define el mapa de empatía están relacionados con sus emociones.

En cuanto a la *comunicación de la PVE*, la única compañía que refirió contar con una plataforma interna para este fin fue Lenovo:

la comunicamos en las entrevistas de ingreso y, a su vez, en Argentina contamos con una plataforma interna con modelo de *blog* donde las empleadas y los empleados pueden ver la PVE. En el resto de los países usan *Workday* y tienen un *HR knowledge base* donde las personas que trabajan encuentran esta información.

En el resto de las compañías lo realizan a través de canales de comunicación interna, como mail, documento de Word, grupos de *whatsapp*, entre otros. En Nawaiam, por ejemplo, la comunican a través de una carta oferta que se le entrega al candidato o candidata. La entrevistada sostuvo que no es algo rígido, sino que se va evaluando el *journey* del empleado y se puede modificar en función de nuevas necesidades.

### ***Employee engagement***

Para finalizar, las últimas preguntas estaban enfocadas a conocer si *las compañías miden el engagement* y en caso afirmativo, *cómo lo hacen* y si *evidenciaron cambios a partir de que comenzaron a gestionar el employee experience*.

Tanto Lenovo, como SURA y Banco Macro refirieron medir el *engagement* de las colaboradoras y los colaboradores con la encuesta anual de clima. En SURA, además de esta encuesta anual lo hacen a través de las encuestas de pulso que tienen varias veces durante el año. Un ejemplo de las preguntas que realizan en la encuesta anual de clima en Lenovo es “¿Si recibís una oferta laboral con la misma retribución económica y las mismas condiciones, te irías de Lenovo?”. La entrevistada sostuvo que la respuesta general suele ser que se quedarían trabajando para la compañía.

De estas tres organizaciones, únicamente SURA afirmó que han podido evidenciar que gestionar la experiencia del empleado con focos claros posibilita el logro de mejores resultados a nivel del *engagement*. Podría inferirse que las dos compañías restantes por el momento no logran evidenciar



cambios en los resultados porque el proceso de gestión del *employee experience* es muy reciente aún, de tres meses en Lenovo y nueve meses<sup>7</sup> en el caso de Banco Macro. En SURA, si bien el puesto se creó hace cinco meses, ya se venían realizando labores similares hace cuatro años.

Por otro lado, Aeropuertos 2000, Latamclick y Nawaiam no cuentan actualmente con una herramienta de medición específica.

La primera de estas, recién a partir del año 2022 comenzó a realizar pulsos, contando actualmente con uno solo. Por lo tanto, aún no cuentan con información suficiente para medir el *engagement* ni para poder evidenciar cambios en los resultados. El único elemento de medición que el entrevistado refirió haber utilizado fue que en el año 2019 participaron del ranking “Los Mejores Lugares para Trabajar” de *Great Place to Work*<sup>8</sup> y que por pocos puntos casi ingresan en el ranking. Pero la situación del 2019 era muy diferente a la actual. Latamclick, por su parte, se encuentra en la misma situación que la compañía antes mencionada: en la actualidad solamente cuenta con los cuestionarios realizados en el año 2022.

#### 4.2.1 Descripción de las consultoras seleccionadas para las entrevistas

Las tres consultoras entrevistadas presentan las siguientes características:

**Tabla 2: Características de las consultoras entrevistadas**



Consultora de recursos humanos que ofrece soluciones integrales en lo que respecta a los temas críticos de Recursos Humanos, tales como talento, liderazgo, futuro del trabajo, coaching ejecutivo, cultura y cambio.

<sup>7</sup> A la fecha de la realización de las entrevistas, septiembre 2022.

<sup>8</sup> Great Place to Work® (GPTW) es una firma global de *people analytics* y consultoría que ayuda a las organizaciones a obtener mejores resultados de negocio focalizándose en la experiencia laboral de todos los empleados.



Consultora de recursos humanos que se dedica a que personas, equipos y organizaciones sean más efectivas. Brinda formación y consultoría en agilidad, innovación, liderazgo, mejora de la efectividad organizacional y en la dirección de proyectos. Acompaña a las organizaciones en los procesos de cambio, adaptación y transformación.



Behavior Patterns es una consultora de recursos humanos que brinda servicios orientados a los procesos de cambio y al diseño de la experiencia del empleado.

Fuente: Elaboración propia a partir de trabajo de campo.

En este apartado, también se sintetizarán los puntos destacados de cada entrevista de forma ordenada, presentando las respuestas según los distintos ejes teóricos:

### ***Employee experience***

Todos los entrevistados estaban alineados en *definir el employee experience* como todo lo que le sucede a una colaboradora y a un colaborador en el recorrido que tiene con la organización, cada interacción con los procesos de la compañía, la comunicación con sus pares y reportes y, en general la oferta que le hace la compañía a las personas que trabajan para que tengan una vivencia lo más saludable posible. El director fundador de la consultora Knowment aportó que en el marco de la experiencia del empleado

es importante que la compañía empiece a ver al empleado como un ser humano que le suceden cosas. Toda experiencia es subjetiva y personal. No solo pensar en lo que manifiesta día a día cada persona, sino hacer doble clic en por qué hace lo que hace, tener en cuenta la experiencia personal y los procesos cognitivos.

Con relación a la pregunta anterior, resulta interesante conocer según la experiencia de cada uno de ellos si *observan que las empresas le dan relevancia a la gestión del EE o no*.

En este sentido, las personas entrevistadas sostuvieron que, si bien no se da siempre por igual, hoy en día hay una tendencia a poner mayor foco en las y los empleados. En palabras del referente de Knowment: “Antes con dar un sueldo parecía alcanzar y si bien en algunas industrias parecería que siguen pensando eso, cada vez más esto empieza a cambiar”.

De manera complementaria con lo anterior, se les preguntó si *evidencian la existencia de diferencias en la importancia que le dan según el tipo de empresa de que se trate*.

En Knowment y en Behavior Patterns evidencian que la diferencia en la importancia que se le otorga a la gestión del EE radica principalmente en el tipo de industria y no en el tamaño de la organización.

Según Knowment, hay industrias que apuntan a un tipo de talento muy particular, y que ese talento hoy en día tiene 100% de empleabilidad, por lo tanto, hay más demanda que oferta y las compañías deben centrarse más en la experiencia. Por otro lado, están las industrias más tradicionales donde la relación está medida por sindicatos, lo cual no quiere decir que en este caso no sea relevante el EE, pero tienen más limitantes a la hora de su gestión y se enfocan más en las necesidades básicas.

En Behavior Patterns también creen que tiene que ver con la madurez y la evolución de cada compañía. Madurez y evolución de recursos humanos y de los directivos de la compañía en términos de aprendizaje, impulsado por la persona empleada que empieza a tener voz, por el mercado y el contexto que lleva a las compañías a preguntarse qué pasa que no innovan, y de esta manera se cuestionan y recapacitan.

Por otro lado, Humanize Consulting aportó una idea interesante. Sostiene que hay empresas que le dan mucha importancia a la gestión del EE y otras que desconocen el concepto, pero que seguramente trabajan en estas ideas sin llamarlo de esta manera. Afirman que, en mayor o menor medida, todas las empresas hacen algo en esta dirección pero que las organizaciones más desarrolladas, formalizadas y de magnitudes más importantes, le ponen mayor

foco, en varios casos, inclusive poniendo personas específicamente a trabajar en esta área.

### ***Employee centric***

La pregunta que se realizó con respecto a esta temática es si *consideran que las compañías pueden llegar a alinearse a las expectativas, necesidades y deseos de las y los empleados.*

Tanto Knowment como Behavior Patterns sostienen que sí se puede llegar a esta alineación. La primera de ellas afirmó que sí es posible pero que las compañías deben estar dispuestas a hacer la inversión que se requiere. Mientras que la segunda señaló que sí se van a poder alinear pero que es un proceso lento, ya que las organizaciones suelen tenerle miedo al cambio y muchas no se animan a hacer una evolución. Pero, por otro lado, hoy están incentivadas por fuerzas externas: los cambios que trajo la pandemia, la rotación, y la figura del empleado que hoy en día impulsa más que nunca.

Por el contrario, Humanize Consulting considera que es un aspiracional y una búsqueda permanente el alineamiento entre los deseos y expectativas de las personas y de las organizaciones. Cuanto más conectados estén, van a tener mayor probabilidad de fidelización del talento y de lograr sus objetivos.

### ***Estrategias de diseño***

En lo que respecta a *las herramientas que les proponen a las organizaciones para gestionar el employee experience*, las respuestas fueron variadas:

- En Knowment trabajan con técnicas etnográficas, trabajos de *research*, pulsos, encuestas, *focus groups*, *employee journey map*, *design thinking* y arquetipo de personas. El referente de Knowment afirmó que “es importante relevar y entender qué está pasando y hacer partícipes a los colaboradores”.
- En Behavior Patterns la referente indicó que “siempre tiene que haber un objetivo claro de qué es lo que se busca mejorar” para esto, utiliza *design thinking* porque le permite diseñar el EE centrado en las personas y para

el problema que cada compañía tiene en particular. La entrevistada sostuvo que “esto es así ya que el 80% del tiempo se dedica a entender el problema, se pone mucho esfuerzo en desentrañar cuál es la causa raíz para entender que está pasando y qué hay que cambiar”. Afirmó que esta herramienta invita a la multidisciplinaria y a ser muy empático. Otras herramientas que utiliza son: el arquetipo de personas, entrevistas para indagar qué está pasando, y el *journey map*. El *journey map* a veces lo utiliza para diseñar la experiencia de inicio a fin y otras para diseñar un proceso en particular, por ejemplo, la estrategia de aprendizaje.

- En Humanize Consulting, el entrevistado sostuvo una perspectiva diferente. Afirmó que “las herramientas son de las más variadas, pero mi punto de vista es que las mejores iniciativas al respecto son las que tienen costo cero y valor altísimo. Muchos piensan que es una inversión económica enorme y es una inversión emocional más que económica. Es ponerle foco, ponerlo como prioritario y hacerse cargo del tema. Para mí eso es lo más importante, herramientas hay un montón, pero la herramienta humana y emocional y de conexión es la más importante”.

Otra de las preguntas iba orientada a conocer si los entrevistados *evidencian tensiones a la hora de diseñar el EE*. Todos ellos respondieron que sí existen tensiones de distinto tipo: culturales, el modelo de estrategia, la industria, el modelo de liderazgo, las falsas creencias que puedan tener los directivos de la compañía o los mismos colaboradores (Knowment), fricciones entre grupos y personas por desentendimiento, el contexto económico, social y político, la pérdida del poder adquisitivo del salario (Behavior Patterns), las diferencias que existen entre las expectativas de los que diseñan el EE, lo que esperan los directivos y las expectativas de las personas que trabajan (Humanize Consulting).

En lo que respecta a la *PVE*, las tres consultoras estaban alineadas en la idea de que debe ser variada y no una propuesta general para todas las personas que trabajan.

- “Hay que trabajar desde el eje de la diversidad: cada uno va a entender a la experiencia de manera diferente. Cuanto más diversa sea la PVE,

mejor. Lo ideal es que esté orientada a cada segmento para que no deje de ser representativa” (Knowment). El entrevistado señaló que “cuando las empresas son muy grandes es difícil hacer esa diferenciación, pero ahí es bueno trabajarlo haciendo arquetipos de personas”. Asimismo, agregó que la comunicación de la PVE es fundamental, y que generalmente esta depende de la cultura de la organización, pero afirmó que cuanto más abundante y más canales haya para comunicarla, mejor es. Ya que a veces las empresas la tienen, pero los empleados no la conocen.

- La referente de Behavior Patterns sostuvo que la PVE también tiene que estar compuesta por el desarrollo de carrera y, en este sentido, las compañías deben trabajar en la motivación de sus colaboradoras y colaboradores. Para ello, la entrevistada refirió que el plan debe adaptarse a cada persona ya que no todos buscan lo mismo. A su vez, debe estar compuesta de propuestas de bienestar, salud mental y física y de la compensación y los beneficios, que en cada caso serán diferentes según la segmentación que se realice.
- El director general de Humanize Consulting, por su parte, mencionó que “Si bien hay una PVE que es como un genérico, cada vez más se está tratando de adaptar esa propuesta en función de las distintas poblaciones. Cada vez más se está tendiendo a un proceso que es más complejo que se llama *marketing of one*, es decir, que cada persona debería tener esa propuesta de valor adaptada a sus propias necesidades. Esto desde ya es imposible, entonces lo que se arman son prototipos de personas que tienen necesidades similares”.

La última pregunta respecto a esta temática cuestionó a los entrevistados y a la entrevistada acerca de *la pandemia y su impacto en las expectativas, necesidades y deseos de las personas que trabajan*. Las tres respuestas coincidieron en los mismos puntos. Afirmaron que:

- la pandemia tuvo un impacto muy fuerte porque las personas, ya sea por el sentimiento de la cercanía a la muerte que vivenciaron (Knowment) o porque se tomaron el tiempo necesario para reflexionar, comenzaron a

cuestionarse en mayor medida acerca de su propósito, su trabajo, su vida personal, sus aspiraciones, su familia, sus amistades, entre otras cosas (Behavior Patterns). En este proceso interno muchas personas descubrieron que su propósito no se alineaba con el de la compañía en la que estaban trabajando y decidieron trabajar en otros lugares (Humanize Consulting).

- la pandemia habilitó el trabajo remoto, se demostró que las personas trabajan bien a distancia (Knowment). A las personas que trabajan les permitió darse cuenta de que podían manejar más su tiempo, dedicar más tiempo a su casa, a sus aspiraciones personales y a su familia (Behavior Patterns). En este sentido, en lo que respecta a las expectativas, hay una tendencia muy importante hacia el trabajo virtual y al trabajo *working from anywhere* y hoy es se convirtió en un punto neurálgico en lo que es la PVE, si existe esa posibilidad o no existe, y de qué manera se gestiona la hibridez (Humanize Consulting).
- con el trabajo remoto las compañías tienen un mayor desafío en lo que respecta al sentido de pertenencia de sus colaboradoras y colaboradores (Knowment).
- muchas organizaciones tuvieron tiempo para revisar sus propios propósitos y ratificarlos o modificarlos (Humanize Consulting). A muchas, les demostró que no hacía falta ser la número uno para generar un proceso de cambio (Behavior Patterns). Con lo cual, se trató de un proceso muy saludable tanto para las personas que trabajan como para las compañías (Humanize Consulting).

### ***Employee engagement***

Por último, con respecto al eje de *employee engagement*, se consultó respecto a si consideraban que *el diseño del EE experience sirve a los fines del engagement y cómo se podía determinar*.

Las tres respuestas fueron coincidentes en que efectivamente existe una correlación entre el diseño de una EE saludable, positiva y potente y su influencia en el *engagement* de los colaboradores. El referente de Humanize Consulting

sostuvo que es uno de los elementos claves a la hora de impulsar el compromiso de los colaboradores.

En cuanto a la forma de medirlo, también coincidieron en que puede realizarse a través de distintas metodologías: las encuestas de clima, los pulsos de clima, los *focus groups* y a través de *people analytics*. El referente de Knowment puntualizó que “es difícil de medir, pero haciendo pulsos y encuestas debería haber alguna correlación. Se debe encontrar una relación entre clima, motivación y retención”.

En conclusión, el relevamiento de datos de campo nos permitió darnos cuenta de que si bien hay una tendencia en poner foco en las necesidades de las empleadas y los empleados, la gestión del *employee experience* es aún muy reciente como un programa completo y sistemático en el mundo corporativo. Por lo tanto, las herramientas utilizadas por las empresas tanto para el diseño del EE como para medir su correlación con el *employee engagement* aún están en etapa de maduración. Las consultoras, por su parte tienen una mirada más global y holística sobre la temática, pudiendo evidenciar los beneficios de trabajar en el *employee experience* y el posicionamiento de las compañías frente a esta temática en la actualidad. Profundizaremos las conclusiones en el apartado siguiente.

Universidad de  
San Andrés



## 5. Conclusiones del análisis del problema abordado y diagnóstico

En este trabajo hemos realizado un recorrido por la literatura, por la opinión de profesionales y hemos realizado entrevistas a líderes de recursos humanos que actualmente trabajan en la gestión del *employee experience*. Todo esto con el propósito de indagar acerca de cómo gestionan el *employee experience* en las organizaciones en las que trabajan o para las que trabajan, en el caso de las consultoras, con el objetivo de mejorar el *engagement* de las colaboradoras y los colaboradores.

Pudimos evidenciar que, actualmente, hay una tendencia a poner mayor foco en las necesidades y requerimientos de las personas que trabajan. En este sentido, podemos concluir que todas las organizaciones gestionan de manera consciente o inconsciente el *employee experience*. Con inconsciente nos referimos a compañías que actualmente desconocen el concepto pero que, en mayor o menor medida, tienen iniciativas tendientes a mejorar la experiencia de las personas que trabajan en ella, aunque estas se realicen de manera informal y sin ningún tipo de herramienta formal, como encuestas, *focus group*, estrategias de diseño, entre otras.

Alguna de las organizaciones que actualmente conocen el concepto cuentan inclusive con personas dedicadas a trabajar específicamente en esta área. Estas compañías en general suelen ser industrias donde se compite mucho por el talento, u organizaciones más desarrolladas o formalizadas.

De acuerdo con lo investigado, en todas las compañías entrevistadas, la gestión consciente del EE es muy reciente. Los puestos creados y la comunicación del objetivo de trabajar en esta temática se dieron, en todos los casos, en distintos meses del año 2022, con la única excepción de SURA que, si bien el puesto se creó en el presente año, la persona entrevistada ya desempeñaba labores similares en otra posición. Por lo tanto, la experiencia de las organizaciones en esta gestión se encuentra en estado madurativo.

La mayoría de las empresas entrevistadas aún no logran evidenciar un efecto positivo entre la gestión del EE y su impacto en el *employee engagement*, pero podría afirmarse que el motivo se debe justamente a que la gestión del EE es muy reciente y todavía no cuentan con información suficiente como para poder sacar conclusiones. A excepción de SURA, que sí comprobó que gestionar la experiencia del empleado con focos claros posibilita el logro de mejores resultados a nivel del *engagement*. Las consultoras entrevistadas, por su parte, coincidieron en que sí hay correlación entre ellos.

Nos resulta llamativo que todas estas compañías comenzaron a dedicarle un espacio a dicha gestión en el año 2022, post pandemia del COVID 19. Según el trabajo de campo y la literatura reciente, la pandemia ha influido en las pretensiones de las y los colaboradores, obligando a las empresas a que presten atención a cuestiones que anteriormente no consideraban tan relevantes, pero en las que hoy deben poner foco para mejorar el compromiso de las personas que trabajan y así mantenerlas motivadas, no perder talento y mejorar los resultados individuales. Dentro de estas cuestiones encontramos la realidad del trabajo remoto y la importancia del tiempo libre, variables en las que hoy más que nunca las personas que trabajan observan las propuestas de las organizaciones.

Con respecto a las herramientas utilizadas para diseñar el *employee experience*, evidenciamos que las consultoras tienen gran conocimiento acerca del uso de distintas herramientas (técnicas etnográficas, trabajos de *research*, pulsos, encuestas, *focus groups*, *employee journey map*, *design thinking* y arquetipo de personas) que resultan de utilidad para este fin. Por su parte, la mayoría de las empresas entrevistadas mencionaron que utilizan el *employee journey map* y, encuestas, pulsos y *focus group* para recabar información. Únicamente dos de ellas sostuvieron que, por el momento, no utilizaban ninguna herramienta de diseño aparte de las encuestas y pulsos, si bien uno de los entrevistados mencionó que las conocía y que tenían planeado aplicarlas en un futuro.

Acorde con la literatura y a la experiencia de las consultoras entrevistadas, utilizar el *design thinking* y el arquetipo de personas resulta de gran utilidad, pero ninguna de las empresas entrevistadas mencionó hacer uso de estas

herramientas. Por lo tanto, podemos concluir que hay una población de profesionales de recursos humanos que no tiene conocimiento o capacitación en el uso del *design thinking* y en el arquetipo de personas, algunos incluso las desconocen por completo.

Uno de los objetivos planteados en el presente trabajo era conocer si la diversidad debe ser tomada en cuenta a la hora de diseñar el EE e indagar si las organizaciones efectivamente lo hacen. En este sentido, tanto la literatura abordada en el marco conceptual como las tres consultoras entrevistadas estaban alineadas con la idea de que el diseño de la experiencia del empleado y la PVE debe ser variada y contemplar la diversidad. Para realizar esta segmentación en términos de diversidad se plantea la herramienta del arquetipo de personas con la que se intenta definir los distintos tipos de perfiles de empleadas y empleados, acorde con su género, edad, necesidades, expectativas, capacidades y *seniority* dentro de la compañía, entre otros factores.

En el trabajo de campo pudimos evidenciar que las compañías aún no tienen bien definido el diseño y la gestión del EE en estos términos, por lo menos no en un cien por ciento.

Tres de las organizaciones entrevistadas mencionaron que se diseñan de manera genérica, tomando como criterio los *touchpoints* generales: *onboarding*, carrera dentro de la empresa, salida, vacaciones, toma de decisiones, entre otros. Pero, resulta importante aclarar que todas ellas sostuvieron que sí tienen en cuenta las particularidades y requerimientos de cada colaboradora y colaborador. Por lo tanto, podemos concluir que algún tipo de segmentación realizan, aunque esto sea de manera informal.

De estas tres organizaciones, dos de ellas son *startups* y una multinacional, lo que nos lleva a pensar que en el caso de las dos primeras puede ser que esta segmentación informal sea posible gracias a que la dotación no es tan cuantiosa, lo cual permite que se contemplen con más facilidad las situaciones personales y se acuerden excepciones acordes con esos requerimientos. Con respecto a la multinacional, creemos que está más relacionado con un tema de posicionamiento de la compañía, de percibirse y mostrarse como una empresa

que ya diseña la EE y la PVE contemplando los distintos segmentos de las personas que trabajan, ya que actualmente realizan diferenciación en aspectos como la licencia por maternidad o paternidad, la política de trabajo para personas con discapacidad y el manejo de los requerimientos particulares a través del liderazgo de los *managers*.

Por otro lado, las otras dos organizaciones dijeron que realizan un diseño del EE de ambas formas, general y segmentada. Se podría afirmar que por las características de algunas compañías (sin dispersión geográfica o sin convenios colectivos de trabajo) es probable que esta hibridez exista siempre, ya que hay *touchpoints* en donde puede suceder que no se necesite realizar segmentaciones (*onboarding*, *offboarding*, vacaciones, evaluaciones de desempeño, entre otros), pero otros en los que sí (licencias acorde con el género o con si la persona es cuidadora primaria o secundaria, beneficios atados al *seniority*, posibilidad o no del trabajo remoto, entre otros).

En cuanto a la PVE, se comprobó que las compañías están más orientadas a poner foco en los beneficios y no en el resto de las categorías y atributos mencionados por la literatura seleccionada para el presente trabajo. Únicamente dos de ellas manifestaron que la gestión del desempeño, las oportunidades de carrera y la propuesta de aprendizaje también están incluida en su PVE. Una hipótesis que sostenemos es que a las compañías les queda un largo camino por recorrer y que falta capacitación en cuanto a cómo puede estar compuesta una PVE y, así, poder diseñar una más completa.

Con relación a la comunicación de la PVE, todas las empresas refirieron hacerlo de alguna manera, ya sea a través de una plataforma interna para este fin o por medios tradicionales de comunicación como mail, documento de Word, grupos de Whatsapp, carta oferta, entre otros. Aquí lo que faltaría evaluar es si las colaboradoras y los colaboradores realmente conocen y entienden cuál es la PVE o si las empresas creen que la comunicación es clara, pero para las personas que trabajan no lo es.

Otro de los objetivos planteados era conocer acerca de las tensiones que las compañías enfrentan a la hora de gestionar el EE. La tensión común que

encontramos en todas ellas fue la limitante económica, ya sea por la situación económica del país o porque las compañías aún se encuentran reticentes a otorgar un *budget* acorde con las necesidades de dicha gestión. Consideramos que, tal vez, las organizaciones no están midiendo correctamente el impacto de la gestión del EE como para ver los beneficios y así estar dispuestas a otorgar un *budget* mayor.

Por último, una de las definiciones de *employee experience* brindada por la literatura mencionada sostiene que es la intersección de las expectativas, necesidades y deseos de las y los empleados con el diseño organizacional de esas expectativas, necesidades y deseos. En el trabajo de campo se pretendió conocer si las compañías podían alinearse a esto. Dos de las consultoras afirmaron que sí se puede lograr esta alineación y una dijo que esto es un aspiracional. En lo que respecta a las compañías vemos que algunas de ellas comenzaron con el proceso de gestión del EE debido a que la empresa no sabía cuál era la realidad de sus colaboradores y colaboradoras o porque la gente no estaba contenta y tenían mucha rotación.

Se puede evidenciar que las compañías están buscando esta alineación y, como sostuvo una de ellas, definitivamente lograrán con el tiempo ir conectándose más con estas expectativas, necesidades y deseos. Pero, de nuestra parte, consideramos que llegar a una alineación perfecta será siempre un aspiracional ya que tanto las personas que diseñan la experiencia como sus beneficiarios, son personas en constante cambio y evolución y, generalmente los procesos organizacionales suelen ser más lentos.

## 6. Recomendaciones para la acción

A continuación, se presentarán algunas recomendaciones que se alinean con el diagnóstico realizado y el objetivo central del trabajo. Debido a que la gestión del *employee experience* es una práctica novedosa para las compañías, obtener recomendaciones para la acción de las propias organizaciones resulta muy escueto. Por lo tanto, los lineamientos que plantearemos estarán basados en la bibliografía y en lo mencionado por las consultoras entrevistadas. Estas recomendaciones deberán ser evaluadas una vez que se pongan en práctica.

### Etapa de diagnóstico

Como punto de partida, es importante entender cómo está posicionada la compañía con respecto al *employee experience* y al *employee engagement*. En esta etapa de diagnóstico sería recomendable evaluar si:

- la cultura organizacional es o no receptiva a prestar atención a las necesidades y expectativas de las y los empleados y, consecuentemente, si los valores de la compañía están centrados o no en ellos.
- los líderes le dan prioridad a esta temática, si la consideran importante o no. Asimismo, ¿Conocen los conceptos? En caso de comprobar que estas temáticas aún son desconocidas por los líderes y/o por las colaboradoras y los colaboradores, o que se evidencie que no le otorgan la importancia que merecen, sería recomendable comenzar a hablar del tema y capacitar sobre su significado, su impacto y sus beneficios.
- la compañía cuenta con algún presupuesto ya asignado para acciones tendientes a mejorar el *employee experience*. En este punto, ¿Cómo se gestiona o gestionará? En caso de que no lo haya, ¿Qué estrategia se debe generar para convencer a los directivos de que se asigne dicho presupuesto?

A continuación, las organizaciones podrían hacer una suerte de *benchmark*, intentando averiguar que está haciendo la competencia actualmente con respecto a esta temática.

El último paso en una etapa de diagnóstico podría ser que recursos humanos realice reuniones de trabajo para evaluar qué es lo que ya tienen en la compañía, ya sea políticas, procesos o prácticas que tengan que ver con el EE.

### **Etapa de diseño**

Para la etapa de diseño del *employee experience* la compañía deberá definir si lo llevará a cabo con la colaboración de una consultora que trabaje estas temáticas o si lo hará internamente. Si se trata del segundo caso, sugerimos capacitar a la persona o las personas que vayan a estar encargadas del proyecto en herramientas de diseño tales como el *design thinking*, arquetipo de personas y el *employee journey map*.

Es importante que exista un objetivo claro de qué es lo que se busca mejorar, por lo tanto, se comenzará trabajando con el *design thinking*. Nos parece muy conveniente mencionar lo relevado en el marco teórico ya que aporta un contenido claro acerca del uso de esta herramienta. El *design thinking* está compuesto por cinco etapas que permitirán:

- hacer un relevamiento de las necesidades para intentar definir el problema (a través de entrevistas, observaciones, búsquedas en internet, hablar con la gente o hacer encuestas)
- segmentar el alcance que tendrá la acción sobre ese problema definido (aquí se puede utilizar la herramienta del arquetipo de personas)
- generar ideas para resolver el problema que ya se sintetizó (a través del *brainstorming*, o *lluvia de ideas*)
- tangibilizar las ideas de la resolución del problema (realizando un diagrama, *collage*, *roll playing* o *story board*)
- confirmar si el problema que se definió es realmente el problema que ven los usuarios o destinatarios finales

En una segunda instancia, dependiendo el tiempo, los conocimientos y los recursos que tenga la compañía sugeriría crear un *employee journey map* propio o utilizar un ejemplo de otro *employee journey map* (puede ser el proporcionado en el presente trabajo en la Figura 2) para autoanalizarse con ese modelo y

definir en qué *touchpoints* deben trabajar para mejorar la experiencia de sus colaboradoras y colaboradores.

A partir de la información recogida, nos pareció adecuado mencionar lo que planteamos en el marco conceptual con respecto a lo que se debe tener en cuenta a la hora de diseñar esta herramienta:

- hay que contar con una muestra suficientemente representativa de empleados (Calleja, Méndez, & Rojo, 2019)
- el mapa que se genera ha de contener un número suficiente de TP para que representen bien el *journey* de la experiencia como empleado; y, al mismo tiempo, tampoco debe tener un número excesivo, para que sea manejable. Entre 20 y 25 TP podría ser un número adecuado de interacciones (Calleja, Méndez, & Rojo, 2019)
- las interacciones deben denominarse respetando el lenguaje de los trabajadores, de modo que reflejen bien su percepción (Calleja, Méndez, & Rojo, 2019)

Una vez creado el *employee journey map* o elegido un modelo a seguir, determinar cuáles son los momentos que sus empleadas y empleados consideran como más importantes. Esto puede realizarse escuchando y analizando la información ya existente, preguntándoles directamente utilizando herramientas cuantitativas (encuestas, *people analytics*, etc.) o herramientas cualitativas (*focus groups*, entrevistas estructuradas o herramientas etnográficas, entre otras).

Una vez identificados esos momentos (llamados momentos de la verdad), definir si las personas que trabajan los consideran como *pains* o *gains*. En el caso de los *gains*, es una oportunidad para mostrar lo que se hace en la compañía y darle más valor y con los *pains* evaluar qué medidas se pueden tomar para mejorar la experiencia de las y los empleados, ya que para ellas y ellos son momentos importantes en los que perciben que la empresa no cumple con sus expectativas.

Con el problema, los *touchpoints* y los momentos de la verdad bien identificados, las organizaciones deberían crear una propuesta de valor al empleado clara y



bien definida o, en el caso de que la compañía ya cuente con una, evaluar qué aspectos se pueden mejorar o agregar.

Para trabajar en la PVE pueden tomarse de referencia los ejemplos brindados en el marco conceptual por Heger, el CEB y TalentLyft, quienes la diagraman acorde con categorías y atributos que consideran importantes. Aquí sería recomendable generar un diagrama de ese estilo, pero poniendo especial foco en los resultados obtenidos en la etapa del *design thinking* y en la creación del *employee journey map*.

Con respecto a la PVE, consideramos que idealmente las compañías deben tender a la segmentación, ya que cada persona tiene necesidades y expectativas diferentes. Esto es complejo en una organización de grandes magnitudes, por lo que es probable que comiencen con una PVE genérica y que poco a poco esta se vaya adaptando en función de las distintas poblaciones. Es recomendable que las organizaciones logren crear distintas PVE dirigidas a los diferentes segmentos de talento, esto puede realizarse con la herramienta de arquetipo de personas.

Asimismo, con los datos obtenidos anteriormente gracias a la definición de los *touchpoints*, de los momentos de la verdad y del uso de la herramienta de arquetipo de personas, las compañías podrían hacer un análisis basado en la diversidad de la población, para ver si hay grupos que se sienten más afectados que otros. De esa manera podrían, por ejemplo, escalonar temporalmente las propuestas o seleccionar si empiezan trabajando con las que afectan a la mayor parte de la población.

La comunicación de la PVE, por su parte, constituye otro aspecto fundamental de su diseño y gestión. Para esto, las compañías pueden realizarla a través de plataformas de comunicación interna como Workday, Workplace, People Force o crear portales *ad-hoc* para tales fines o, en el caso de no contar con presupuesto, hacerlo a través de medios tradicionales de comunicación como documentos en PDF, Word, mensajes por Whatsapp o email. Si bien parece una cuestión obvia, es esencial que estas plataformas o documentos se encuentren actualizados y que las personas que trabajan sepan utilizar estas plataformas o

tengan conocimiento acerca de donde se encuentra la PVE y no deban consultarle a RRHH cada vez que tienen una duda. La comunicación debe ser clara y eficaz, sino las compañías corren el riesgo de que su PVE pierda valor por el solo hecho de no comunicarla correctamente.

Por último, es importante que las compañías tengan un sistema de medición del *engagement* para ver el impacto que la gestión del *employee experience* tiene en este. Estas mediciones pueden realizarse a través de encuestas de clima, pulsos, *focus group*, medición de la rotación o *people analytics* (para esta última alternativa, probablemente se necesite capacitar a la persona encargada de ello).



## 7. Reflexiones finales

El presente trabajo tenía como finalidad indagar acerca de la temática de la gestión del *employee experience* con el objetivo de mejorar el *engagement* de las personas que trabajan. Se buscó conocer cuáles son las prácticas actuales recomendadas por la literatura y conocer si la realidad de las compañías estaba alineada con estas.

Para esto se plantearon distintos interrogantes como, por ejemplo, conocer cuáles son los beneficios de dedicarle tiempo y recursos a la gestión del *employee experience*, cuál es la relación entre este y el *employee engagement*, cuáles son las herramientas idóneas para el diseño de la experiencia del empleado, qué tensiones evidencian las compañías a la hora de diseñar esta experiencia y si en esta gestión se tiene en cuenta la diversidad, ya sea en términos etarios, de género o según algún otro criterio.

Consecuentemente, en el marco conceptual se habló sobre qué se entiende por *employee experience*, cuáles son los beneficios de gestionarlo de forma consciente, qué herramientas se recomiendan para tal fin y, por último, qué se entiende por *employee engagement*, cuáles son sus antecedentes y consecuencias.

En el trabajo de campo se comprobó que la gestión del *employee experience* entendido como tal se encuentra en auge pero que aún es reciente en las compañías y, por lo tanto, estas también se encuentran en etapa de aprendizaje.

Por último, se plantearon puntos de acción abordados desde la literatura y lo aportado por las consultoras entrevistadas. Las recomendaciones realizadas están enfocadas a compañías que quieran comenzar a gestionar el *employee experience* para mejorar el *employee engagement* y no saben cómo hacerlo o para aquellas que ya lo hacen pero que aún se encuentran en búsqueda de más herramientas orientadas a tal fin.

## 8. Bibliografía

- Emmett, J., Schrah, G., Schrimper, M., & Wood, A. (29 de junio de 2020). *COVID-19 and the employee experience: How leaders can seize the moment*. Obtenido de McKinsey & Company: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/covid-19-and-the-employee-experience-how-leaders-can-seize-the-moment>
- Abbott, P. (febrero de 2019). *Employer value proposition*. Obtenido de SABPP: <https://www.sabpp.co.za/knowledge-hub/fact-sheet-2019>
- Brown, T. (junio de 2008). Design Thinking. *Harvard Business Review*, 84-92.
- Calleja, R., Méndez, E., & Rojo, P. (2019). La experiencia de empleado: cuando el cliente también es interno. *Harvard Deusto Business Review*, 52 - 66.
- CEB. (2015). *Introduction to EVP*.
- CEB Corporate Leadership Council. (2004). *Driving performance and retention through employee engagement*.
- Churchman, C. W. (diciembre de 1967). Wicked problems. *Management Science*, 14(4), 141 - 142.
- Conklin, J. (2005). En J. Conklin, *Dialogue Mapping: Building Shared Understanding of Wicked Problems* (págs. 1-20).
- Deloitte. (2016). *The new organization: Different by design*. Obtenido de Deloitte - Deloitte Global Cyber: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/gx-dup-global-human-capital-trends-2016.pdf>
- Deloitte. (2017). *Rewriting the rules for the digital age*. Obtenido de Deloitte - Deloitte Global Cyber: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/hc-2017-global-human-capital-trends-gx.pdf>
- Heger, B. (2007). Linking the EVP to employee engagement and business outcomes: preliminary findings from a linkage research pilot study. *Organization development journal*, 121-233.
- Hill, B., & Tande, C. (2006). Total rewards, the employee value proposition. Tandehill.
- Human Resource Executive. (1 de julio de 2021). *Improving the employee experience in a post-Covid world*. Obtenido de Human Resource Executive: <https://hrexecutive.com/improving-the-employee-experience-in-a-post-covid-world/>
- KPMG. (2019). *Future of HR 2020: Which path are you taking?*
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 3-30.

- Mercer. (22 de octubre de 2018). *Creating employee benefits that drive engagement*. Obtenido de Mercer: <https://www.mercer.com/our-thinking/creating-employee-benefits-that-drive-engagement.html>
- Meyer, J., & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 61-89.
- Meyers, M., Roth, H., Niu, E., & Dye, D. A. (2016). *Employees as customers*. Obtenido de Deloitte - Deloitte Global Cyber: [https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/treating-employees-as-customers-in-government/DUP-3185\\_CX-Employee\\_MASTER.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/treating-employees-as-customers-in-government/DUP-3185_CX-Employee_MASTER.pdf)
- Morgan, J. (2017). *The employee experience advantage*. John Wiley & Sons Inc.
- Rittel, H. W., & Webber, M. M. (1973). Dilemmas in a General Theory of Planning. *Policy Sciences*, 155 - 169.
- Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). *The Drivers of employee engagement*.
- Roepe, L. R. (16 de octubre de 2021). *The Employee Experience*. Obtenido de SHRM: <https://www.shrm.org/hr-today/news/all-things-work/pages/the-employee-experience.aspx>
- Saks, A. M., & Rotman, J. L. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- Ulrich, D. (noviembre de 2005). La propuesta de valor de recursos humanos: la próxima agenda de RR.HH. *Capital Humano*(193), 60 - 75.
- Wellins, R., & Concelman, J. (2005). *Personal engagement: Driving growth at the see-level*.
- Wiles, J. (12 de diciembre de 2018). *Smarter with Gartner*. Obtenido de <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/top-3-priorities-for-hr-in-2019/>
- Yohn, D. (8 de diciembre de 2016). *Harvard Business Review*. Obtenido de <https://hbr.org/2016/12/design-your-employee-experience-as-thoughtfully-as-you-design-your-customer-experience>
- Yohn, D. L. (2 de junio de 2018). *Forbes*. Obtenido de <https://www.forbes.com/sites/deniselyohn/2018/01/02/2018-will-be-the-year-of-employee-experience/?sh=76ffae951c8f>

## 9. Anexos

### 9.1 Anexo 1: Guía de preguntas para la entrevista a empresas

- Nombre de la empresa
- Tipo de organización (Empresa Privada/Pública - Pyme o Grande - multinacional o nacional)
- Cargo y tiempo en el puesto
- ¿Qué considera la compañía que es el *employee experience*? ¿Tienen un sector específico de gente dedicada al EE? En caso afirmativo, ¿cómo decidieron implementar el sector? ¿De dónde surgió la idea? ¿Hace cuánto? ¿Es un sector dependiente o independiente del área de RH?
- Cuando planean el EE, ¿la experiencia, se diseña para todas las personas igual, O es particular? ¿Por qué? En caso de ser para algún tipo de empleadas o empleados en particular, ¿qué criterios de selección toman?
- En algún momento, ¿han tenido que hacer cambios en el espacio físico o en los elementos de trabajo? ¿Qué factores tomaron en cuenta? ¿Tuvieron que realizar algún cambio post pandemia?
- ¿Cómo determinan qué es lo que las y los empleados buscan como experiencia en su lugar de trabajo? ¿A través de qué instrumentos/técnicas recaban información? ¿Detectaron si hubo algún cambio en sus pretensiones durante o post pandemia?
- ¿Utilizan algún tipo de herramientas para diseñar la experiencia del empleado? ¿Cuáles? En caso afirmativo, ¿por qué consideran que esas herramientas son útiles? ¿Qué datos les aportan y cómo trabajan con ellos? Y en caso negativo, ¿por qué no?
- ¿Encuentran alguna dificultad a la hora de diseñar la EE?
- ¿Cuentan con una Propuesta de Valor al Empleado? ¿Cómo está compuesta? ¿Cómo la comunican? ¿Es una misma propuesta para toda la nómina?

- Con respecto al *engagement* ¿Qué resultados obtienen? ¿Con qué frecuencia y cómo los miden? ¿Consideran que son iguales o distintos que los que tenían antes de gestionar la EE?

## 9.2 Anexo 2: Guía de preguntas para la entrevista a consultoras

- Nombre de la organización
- Tipo de organización
- Cargo de la persona a entrevistar
- ¿Cómo definís el *employee experience*? Según tu experiencia, ¿las empresas le dan relevancia a la gestión del EE? ¿Hay diferencia en la importancia que le dan, según el tipo de empresa?
- ¿Consideras que las compañías pueden llegar a alinearse a las expectativas, necesidades y deseos de las y los empleados?
- ¿Qué herramientas les proponen a las organizaciones para gestionar el *employee experience*? ¿Por qué esas? ¿Cuáles son más fáciles/difíciles de implementar?
- ¿Qué tipo de tensiones suelen evidenciarse a la hora de diseñar el *employee experience*?
- ¿Consideras que debe haber una sola o varias PVE para todas las personas que trabajan? ¿Por qué? ¿Cómo debería comunicarse la PVE?
- ¿Creés que la pandemia tuvo algún tipo de impacto en las expectativas, necesidades y deseos de las personas que trabajan? ¿Cómo afectó esto en la PVE?
- ¿Considerás que el diseño de la EE sirve a los fines del *engagement*? ¿Cómo lo determinan?