



Expert Insights



# La guía definitiva para construir un programa de Experiencia del Empleado

Instrucciones paso a paso de líderes que tienen experiencia de primera mano en el lanzamiento y creación de programas que impulsan resultados

**Medallia**

# Introducción

La Experiencia del Empleado es lo que separa a las organizaciones que consiguen atraer, cultivar y retener a los mejores talentos de las que sufren una alta rotación y una baja moral, productividad y satisfacción del cliente.

Captar la voz del empleado, mantener el pulso en tiempo real del sentimiento de toda la organización, descubrir lo que funciona y dónde hay fricciones reales, priorizar las acciones clave que pueden llevarse a cabo para optimizar la Experiencia del Empleado, comunicarlas a toda la organización y supervisar los progresos son fundamentales para que los programas de escucha y Experiencia del Empleado sean eficaces, y dar estos pasos críticos es más importante que nunca en este momento de grandes sacudidas de la industria y de salidas masivas de empleados.

Esto, cuando estamos viendo que el 50% de los empleados que dejaron su última empresa lo hicieron sin tener un nuevo puesto de trabajo. Cuando cerca del 60% de los empleados dicen haberse sentido quemados y emocionalmente agotados en su último empleo. Cuando el 70% de los trabajadores que dejaron su trabajo debido a la pandemia dicen que se dieron cuenta de que querían un mejor equilibrio entre el trabajo y la vida privada.<sup>1</sup>

Al fin y al cabo, la recopilación del feedback de los empleados está estrechamente relacionada con la satisfacción, el engagement y la experiencia de los mismos.

<sup>1</sup> <https://www.medallia.com/resource/insights-into-the-great-resignation/>



Muchos gerentes toman decisiones que tienen enormes implicaciones financieras sobre la Experiencia de los Empleados todos los días, pero toman estas decisiones sin datos, en lugar de confiar en la intuición, las anécdotas, y sus propias experiencias personales y sesgos. Por eso necesitamos medir la Experiencia de los Empleados, para cambiar este paradigma y permitir realmente la toma de decisiones basada en datos en toda la organización.

## **Melissa Arronte**

PhD, Medallia Global Employee Experience Practice Lead, the former Head of People Analytics at Liberty Mutual Insurance

## La relación entre la escucha de los empleados y su Satisfacción, Engagement y Experiencia

- **La mayoría de los empleados (68%) cuyos empleadores no recogen su feedback están insatisfechos con su empresa,** frente a menos de la mitad (48%) de los empleados que tienen una forma de compartir el feedback con su empresa.<sup>1</sup>
- **La mayoría de los empleados (56%) cuyos empleadores no recogen su feedback dicen que NO recomendarían su empresa como un gran lugar de trabajo,** comparado con menos de un tercio (32%) de empleados que tienen una forma de compartir el feedback con su empresa.<sup>1</sup>

Está claro que invertir en la Experiencia de los Empleados debe ser una prioridad empresarial.

Si estás preparado para intensificar tus esfuerzos en materia de Experiencia y engagement de tus Empleados, tienes todo lo que necesitas aquí, en esta guía repleta de ideas de los expertos en Experiencia del Empleado de Medallia, que tienen experiencia de primera mano en el lanzamiento y el creación de programas de Experiencia de Empleado en todas las industrias, que te guiarán en:

- **Cómo justificar la creación de un programa de Experiencia del Empleado para tu organización**
- **Los pasos exactos a seguir para lanzar iniciativas de escucha de los empleados y construir un programa eficaz de Experiencia del Empleado**
- **Desbloquear los insights sobre la Experiencia del Empleado sin descubrir para conocer a tu equipo, dónde se encuentra y optimizar los puntos de contacto clave del journey de los empleados**
- **Lo que se necesita para convertirse en un líder de la Experiencia del Empleado**

<sup>1</sup> <https://www.medallia.com/resource/insights-into-the-great-resignation/>





## Definiciones Clave de la Experiencia del Empleado

- 1. Encuestas siempre activas** Un canal abierto y de fácil acceso para que los empleados compartan su feedback al momento, cuando lo deseen.
- 2. Feedback directo o señales** De que forma comparten los empleados su feedback sobre ti cuando se les solicita directamente a través de encuestas anuales, fábricas de ideas, conversaciones en los medios sociales y crowdsourcing.
- 3. Engagement de los empleados** El nivel de entusiasmo y dedicación que los empleados sienten hacia su trabajo, a menudo reflejado en su rendimiento individual. El compromiso de los empleados no es lo mismo que la experiencia de los empleados. Más bien, el compromiso de los empleados es un resultado de la experiencia de los empleados.
- 4. Experiencia del Empleado (EX)** engloba todo el journey de un empleado en una organización: cada momento, interacción, punto de contacto y transacción, desde la entrevista hasta la salida. La Experiencia del Empleado no es sólo lo que las empresas hacen; se trata de cómo las empresas hacen sentir a los empleados.
- 5. Journey y ciclo de vida del Empleado** Dos términos que se utilizan para describir todas las fases e hitos clave que experimentan los miembros del personal a lo largo de su estancia en una empresa determinada, incluido el proceso de contratación, la recepción de una oferta, la incorporación, la formación, las revisiones del rendimiento, el desarrollo profesional, los ascensos, etc.
- 6. Escucha del Empleado** El sencillo proceso de averiguar lo que los empleados necesitan y les preocupa, utilizando una variedad de métodos para captar el feedback de los empleados, incluidas las encuestas y el análisis de las señales de los empleados procedentes de otras fuentes de datos.
- 7. Encuesta de engagement** Se utiliza para recoger datos cualitativos y cuantitativos para medir y analizar cómo se sienten los empleados y hacer un seguimiento de su engagement general con su función y la organización.
- 8. Feedback indirecto o señales** Fuentes de datos que muestran qué y cómo se sienten los empleados con respecto a tu organización y que no están expresamente diseñadas para solicitar/recopilar feedback (por ejemplo, transcripciones de chatbot, tickets de asistencia técnica, evaluaciones de rendimiento, etc.).
- 9. Señales** Cómo actúan los empleados y qué dicen de la empresa, recogidos a partir de puntos de datos de experiencia directa e indirecta (por ejemplo, encuestas, transacciones, chats, llamadas de voz, visitas al sitio web, patrones de PTO, revisiones de rendimiento, etc.).

[Haz clic aquí para ver el glosario completo](#) →

## Conoce a los Expertos



**Melissa Arronte, PhD, Global Employee Experience Practice Lead**

Diseñadora principal de la actual estrategia y visión de la Experiencia del Empleado de Medallia, Arronte aporta más de 20 años de experiencia en el sector con funciones de liderazgo de personas en las industrias farmacéutica y de servicios financieros. Comenzó su carrera en Willis Towers Watson, consultando sobre compensación de ejecutivos y estudios de organización. Posteriormente, fue directora de People Analytics en Liberty Mutual Insurance durante nueve años, directora de People Analytics en Citizens Bank durante tres años y directora de Customer Research en Citizens Bank durante dos años. Arronte se licenció en Relaciones Industriales y Laborales en la Universidad de Cornell y se doctoró en Relaciones Industriales en la Universidad de Wisconsin - Madison.



**Nina Bianchi, Solutions Principal, Public Sector**

Antes de incorporarse a Medallia, Bianchi fue jefa de Personas y Cultura en la Administración de Alimentos y Medicamentos de los Estados Unidos durante el pico de la pandemia, en colaboración con los Centros de Excelencia de Modernización de TI de la Administración de Servicios Generales de los Estados Unidos. Como becaria de la Casa Blanca en materia de innovación con el Biden Cancer Moonshot en el Instituto Nacional del Cáncer, trabajó con diversas partes interesadas, desde Microsoft hasta el Centro de Contacto del Instituto Nacional del Cáncer, para dar paso al futuro de experiencias de trabajo más colaborativas para impulsar las experiencias personalizadas de los pacientes. Aporta más de 20 años de experiencia en el entrenamiento de diversos líderes para que tomen medidas compasivas y rediseñen las experiencias de trabajo para mejorar los resultados para todos.



**Grace Black, Group Director, Employee Experience Advisory**

Black se unió a Medallia en 2019 y lidera el equipo de asesores EX de Medallia. Tiene más de 20 años de experiencia con una sólida trayectoria en consultoría y diseño de programas de feedback de empleados, ayudando a los clientes a interpretar los resultados e impulsar la acción en todos los niveles de la organización. Viviendo el principio de que la estrategia de las personas impulsa los resultados de negocio, Black ayuda a las marcas nacionales y globales a navegar por la complejidad de la fuerza de trabajo y a utilizar conocimientos basados en datos para ejecutar estrategias de personas que añadan valor a la organización, a sus clientes y a sus empleados.



**Diane Daum, Senior EX Advisor**

Profesional de la psicología industrial/organizativa, apasionada de la aplicación de técnicas de investigación, medición y estadística para ayudar a las organizaciones a resolver problemas y aprovechar las oportunidades, Daum dirigió proyectos de consultoría EX en una variedad de industrias, incluyendo la fabricación, transporte, seguros, la venta al por menor, la comida rápida, la tecnología y los servicios públicos. Su experiencia también incluye la realización de proyectos de análisis/investigación que vinculan los datos sobre la actitud de los empleados con las métricas de resultados de la organización, como el servicio al cliente, la facturación, los resultados financieros y la seguridad. Daum ha desempeñado funciones de consultoría interna en análisis de recursos humanos en Wells Fargo y en satisfacción y fidelización de clientes en TIAA. Daum es doctora en Psicología Industrial y Organizacional por la Bowling Green State University.



**Elaine Demers, Senior Manager of Employee Experience & Engagement and Organizational Psychology Graduate Student**

Demers lleva más de siete años en Medallia, donde dirige el programa integral de escucha de los empleados de Medallia, que recoge el feedback de los empleados en más de 20 puntos de contacto. Además de escuchar, es responsable de analizar y garantizar que Medallia actúe en función del feedback de los empleados contando historias basadas en datos y recomendando soluciones respaldadas por la psicología para abordar los problemas generalizados de los empleados.



**Karen Iacobucci, SVP, People Operations & Technology, People and Culture**

Iacobucci dirige el programa interno de Experiencia del Empleado de Medallia. Durante los últimos 20 años, ha trabajado en el sector de la alta tecnología, transformando la tecnología y las operaciones mediante metodologías de pensamiento de diseño y planificación estratégica a largo plazo. Recibió una formación intensiva en sociología, diseño centrado en el usuario y transformación de la experiencia durante su estancia de cinco años en Apple como Directora del Programa de Transformación Tecnológica de RRHH. Antes de trabajar en Medallia, Iacobucci fue Directora Senior de Operaciones y Tecnología de Personas en The RealReal y Directora de Estrategia y Operaciones de Tecnología de RRHH en Salesforce. Es licenciada en Gestión de Sistemas de Información por la Florida State University, College of Business.

## Conoce a los Expertos



**Lorena Kurtjian Hernandez, Senior Director, Solutions Principal, Travel, Hospitality, and Restaurants**

Antes de trabajar en Medallia, Kurtjian Hernández fue Directora de Transformación de la Experiencia del Cliente en United Airlines, donde dirigió la estrategia de Experiencia en Vuelo. En sus más de 20 años en United, ocupó varios puestos de liderazgo dentro de la organización de estrategia y análisis de CX, además de servir como profesional de CX y EX definiendo e impulsando iniciativas de innovación, de clientes y de empleados construidas sobre la base del feedback de clientes y empleados. Kurtjian Hernández tiene un MBA de la Universidad de Chicago Booth School of Business, especializado en estrategia de clientes y econometría y estadística.



**Toni Land, MBA, BSN, CPXP y Head of Clinical Healthcare Experience**

Land lleva más de 30 años trabajando en el sector de la sanidad en diversos ámbitos, como la enfermería, la atención domiciliaria, la práctica médica, la mejora del rendimiento, la educación y la gestión. Este tiempo le ha permitido servir e influir en muchas áreas de la experiencia del paciente, la familia y el empleado, lo que le permitió comprometerse directamente con las numerosas y complejas áreas de la atención sanitaria para implementar y mantener cambios. Antes de incorporarse a Medallia, fue Directora de Calidad y Experiencia del Paciente en el Medical Center Health System y Directora de Experiencia del Paciente en Prisma Health. Land es licenciada en Enfermería, tiene un máster en administración de Empresas y la certificación de Experiencia del Paciente por el Instituto Beryl.



**Sarah Mocker, Senior EX Advisor**

Mocker cuenta con 18 años de experiencia asesorando en el diseño e implementación de programas de Experiencia del Empleado para más de 100 organizaciones, y consultando en una gama de campos de personas y cultura, incluyendo el cambio de cultura; la diversidad y la inclusión; el compromiso y la retención; la gobernanza y la estrategia de los programas; y la optimización de las recompensas totales. Está certificada por la SHRM-CP y tiene un máster en Política Económica Internacional por la American University y una licenciatura en Política Internacional y honores en Ciencia, Tecnología y Sociedad (Phi Beta Kappa) por la Universidad de Penn State.



**David Ostberg, PhD, Solutions Principal, Employee Experience**

Psicólogo industrial/organizativo con más de 10 años de especialización en la Experiencia del empleado y la cultura organizativa, Ostberg inició su carrera de I/O construyendo modelos de contratación basados en inteligencia artificial en Kronos y Evolv On-Demand para ayudar a las organizaciones globales a predecir mejor el rendimiento de los empleados y las cifras de retención. Antes de trabajar en Medallia, fue director de People Science & Performance en Culture Amp. En sus más de 20 años de desarrollo de soluciones tecnológicas de RRHH, Ostberg ha trabajado estrechamente con cientos de organizaciones, centrándose en la implementación de soluciones a medida y basadas en datos para elevar la experiencia de los empleados, el rendimiento y la cultura organizativa. Tiene un doctorado en Ciencias de los Sistemas y un máster en Psicología Industrial-Organizativa por la Universidad Estatal de Portland.



**Jodi Searl, JD, PhD, Vice President, Industry Solutions and Global Head of Automotive Practice**

Searl aporta una gran experiencia en el sector, donde está especializada en el complejo sector de los automóviles, los deportes de motor y el ocio para todas las marcas OEM y la fabricación con un modelo de negocio de OE a concesionario y cliente. Antes de incorporarse a Medallia, fue Directora de Formación Global de Concesionarios de Harley-Davidson Motor Company, donde dirigió la transformación estratégica y la puesta en marcha de la Experiencia del Cliente para la red global de concesionarios.



**Scott Spayd, EX Senior Technical Manager**

Spayd, líder de marketing, operaciones y desarrollo de negocios con certificación de Medallia, aporta más de 15 años de trayectoria en Experiencia de empleado (RRHH), Experiencia del Cliente, análisis de personas y tecnología a su papel como Gerente Técnico Senior EX en Medallia, donde ayuda a los clientes a adoptar las tecnologías de Medallia en apoyo de sus programas de Experiencia de los Empleados y Clientes. Es licenciado en economía por la Universidad de Iowa.

# Parte I: Planteando el caso

## Por qué toda organización necesita un programa de Experiencia del Empleado

El trabajo de lanzar un programa de Experiencia del Empleado comienza con la aceptación de los ejecutivos.

Para lograr un verdadero éxito, necesitarás que todo el peso de tu equipo de liderazgo respalde tus iniciativas de Experiencia del Empleado. Según Ostberg, estas partes interesadas deben estar filosóficamente alineadas con la importancia y el valor de escuchar a su gente.

Para los defensores de la escucha de los empleados que quieran argumentar el lanzamiento de un programa de Experiencia del Empleado, he aquí algunas ideas para enmarcar la conversación.

### Cómo argumentar a favor de tu programa de Experiencia del Empleado

#### 01. Alinee su programa de Experiencia del Empleado con la misión y visión de su organización

"Tendrás más éxito a la hora de conseguir la aceptación de la cúpula directiva cuando seas capaz de alinear tu programa de Experiencia del Empleado con la misión, visión y valores de tu empresa", dice Toni Land, MBA, BSN, CPXP y Jefe de Experiencia Sanitaria, que ha pasado 30 años en sanidad trabajando en iniciativas de experiencia de pacientes, familias y empleados.



Para retener a tus empleados, especialmente a los mejores, tu organización necesita entender lo que piensan, sienten, qué tipo de experiencias tienen, y sobre todo entender la disparidad de experiencias. Si quieres fortalecer las relaciones con tus empleados, tienes que tener una comunicación abierta. Hay que saber lo que les preocupa, lo que les entusiasma y cómo se sienten, y eso requiere feedback.

#### David Ostberg

PhD, Medallia Solutions Principal of Employee Experience, an industrial/organizational psychologist with over 10 years of specialization in employee experience and organizational culture

Cuando presentes tu iniciativa, recuerda a las partes interesadas que sin los empleados -y sin empleados comprometidos- es imposible dar vida a la misión de tu organización, y por eso entender lo que impulsa la satisfacción y la retención de los empleados es fundamental para el éxito de las organizaciones.

## 02. Haz cuentas: calcula el coste de la rotación de personal y el retorno de la inversión para mejorar la retención

La falta de engagement y la rotación de los empleados son costosas para las organizaciones, desde el impacto financiero de las necesidades de contratación y formación hasta los posibles efectos adversos en el rendimiento y la Experiencia del Cliente, que pueden sumar varios millones de dólares, dice Elaine Demers, Directora Senior de Experiencia y Engagement de los Empleados en Medallia, donde dirige un programa integral de escucha de los empleados, recogiendo feedback en más de 20 puntos de contacto en el journey del empleado.

"Este tipo de cálculos aproximados son realmente fáciles de estimar y pueden dar a tu organización una idea de lo que la mala experiencia de los empleados está costando a tu negocio", explica.

También puedes invertir en un análisis más oficial, trabajando con un socio de insights o people analytics para cuantificar el impacto que la falta de Experiencia del Empleado está teniendo en tu negocio. Las plataformas tecnológicas como la de Medallia también pueden utilizarse para ayudar a las empresas a comprender el impacto financiero de sus esfuerzos en materia de Experiencia del Empleado.

"Mostrar el dinero es realmente útil a la hora de convencer a los líderes empresariales de qué es algo en lo que deben invertir", afirma Demers.

Varios expertos de Medallia añaden que demostrar el ROI de la mejora de la retención puede ser un enfoque eficaz para ganarse a las partes interesadas. Se puede hacer eso:

- Determinar el ahorro de costes que supone retener a los empleados o el coste financiero de la contratación e incorporación de nuevos empleados
- Demostrar las ventajas potenciales de reducir la rotación de personal en un X%.

"También hay muchos estudios que muestran los vínculos entre la Experiencia del Empleado y los resultados empresariales clave, por lo que hay una buena base de investigación que se puede utilizar sin tener que hacer necesariamente la propia", dice Diane Daum, asesora senior de EX.



Ver Informe Especial: Excelencia en la Experiencia del Empleado: Prácticas clave que diferencian a los líderes de los rezagados

## 03. Comparte los principales beneficios de invertir en la Experiencia del Empleado

- **Obtener de insights sobre la Experiencia del Empleado.** "Entenderás lo que les pasa a los empleados, descubrirás los obstáculos y las eficiencias y desafíos", dice Arronte. "También encontrarás formas de resolver problemas juntos como equipo para hacer las cosas más efectivas y dejar que tu gente tenga el impacto que quiere tener".
- **Creando una organización de personas comprometidas con el éxito de tu empresa.** "Cuanto más comprometidos estén tus empleados, más se esforzarán por atender a tus clientes, ya sean internos o externos", afirma Grace Black, directora de grupo de Employee Experience Advisory, que cuenta con más de 20 años de experiencia en el diseño de programas de feedback de empleados.
- **Driving employee retention, talent recruitment, and customer outcomes.** "Across industries, we're seeing people leave due to burnout and other reasons, so finding ways to drive employee engagement is key to retaining employees and attracting new team members," says Land. "Employees want to work in great organizations where they feel valued and that they're having quality experiences," says Nina Bianchi, who served as Chief of People and Culture at the U. S. Food and Drug Administration during the onset of the pandemic, in partnership with the U. S. General Services Administration IT Modernization Centers of Excellence. "Talent attraction and retention is extremely challenging, so if employee experience is not a priority for an organization, they risk losing great talent and not serving their customers well."



- **Desbloqueando nuevas oportunidades para innovar.** "Los empleados que hacen el trabajo todos los días tienen grandes ideas sobre cómo hacer el trabajo mejor, más inteligentemente y más eficiente", dice Black.
- **Siendo capaz de cumplir más eficazmente la misión de tu organización.** "Tanto si se trata de satisfacer las necesidades de los pacientes, como de satisfacer las necesidades de los clientes o de crear un producto, no se puede hacer eso sin los empleados. Si no se satisfacen sus necesidades, no harán un buen trabajo o dejarán la organización", afirma Sarah Mocker, Senior EX Advisor.
- **Solving problems for customers.** "If employees don't have the resources or permission from management to solve customer problems, then that eventually filters down to poor customer satisfaction scores," says Daum.
- **Reduciendo la brecha de comunicación con los equipos remotos.** "Ahora es el momento de que las organizaciones den un nuevo impulso a sus programas de Experiencia del Empleado y hagan las cosas de forma diferente a como las hacían antes de la pandemia", afirma Scott Spayd, director técnico senior de EX. "Las iniciativas de escucha de los empleados pueden ser una de las pocas oportunidades que los empleados remotos pueden tener para hablar de sus experiencias, porque no vienen a la oficina muy a menudo, o no tienen una línea directa con el manager de su manager o tienen el tiempo de cara a la comunicación con los líderes."

**04. Adapta la forma de comunicar los beneficios de la Experiencia del Empleado y los programas de escucha a cada uno de los interesados, mostrando el "¿qué gano yo?".**

Descubre qué es lo más importante para cada uno de los líderes y vincula tu mensaje a la razón por la cual conseguir mejoras en la Experiencia del Empleado beneficia a sus esfuerzos, dice Black. Estos son los temas de conversación que ofrece para conectar con las partes interesadas.

Partes interesadas	Puntos de discusión
Jefe de RRHH o de adquisición de talento	Nos será más fácil contratar y retener a los empleados porque sabremos cómo capacitarlos y mantenerlos comprometidos
Director de operaciones	Tendremos menos problemas de calidad, porque nuestra gente estará más comprometida
Jefe de Experiencia del Cliente	Podremos atender mejor a nuestros clientes
Director de marketing	Nuestros empleados contarán a todo el mundo lo buena que es nuestra empresa para apoyar nuestro mensaje de marca

**05. Conecta tu programa de escucha de los empleados y tus objetivos de Experiencia del Empleado con tu programa de escucha de los clientes y tus objetivos de Experiencia del Cliente**

Desde la experiencia de Mocker trabajando en iniciativas EX con los clientes de Medallia, uno de los mejores casos de éxito que ha visto para hacer el caso de inversión en programas de Experiencia del Empleado es la vinculación de los conocimientos de escucha de los empleados con los conocimientos de escucha de los clientes para demostrar todas las formas en que el journey del empleado y el del cliente están conectados.

"When I've seen it done well, the program really reinforces how EX and CX are linked and allows for really good buy-in to organizations looking to launch an EX program," says Mocker.

# Parte II: Sentando las bases

## Planeando un Programa Efectivo de Experiencia del Empleado

"Para tener éxito de verdad y contar con una organización de alto rendimiento, tenemos que co-crear nuestros procesos y nuestras experiencias en la voz de nuestra propia gente, y la única manera de hacerlo es escuchar, tomar el feedback y operacionalizarlo de nuevo en el ecosistema de la organización. La realidad es que los empleados saben lo que necesitan para tener éxito, y cuando tienen lo que necesitan para tener éxito, la empresa tendrá a su vez éxito. Cuando todo el mundo viene a trabajar cada día y se siente capacitado, apoyado y tiene una voz equitativa en su entorno, eso puede tener efectos dominantes en todos los indicadores empresariales más importantes." - Karen Iacobucci, vicepresidenta senior de Operaciones y Tecnología de Personas y Personas y Cultura

### 01. Encuentra a tu embajador

Lo ideal sería que fuera tu director general, pero al menos otro ejecutivo de nivel C debería estar a favor, como el director de personal.

"Esta persona tiene la responsabilidad inmediata de alinear y conseguir que otros se interesen y se sume al trabajo que va a venir, porque muchas de las experiencias de los empleados están entrelazadas en toda la organización", dice Bianchi.

Lo más probable es que haya alguien en tu organización que esté dispuesto a empezar a escuchar a tus empleados, dice Demers.

"A partir de ahí, empieza a mostrar pruebas de concepto y algunas victorias rápidas, y eso captará el interés de otros líderes. Podrás conseguir rápidamente que otros ejecutivos se unan".

Una vez que los líderes vean el impacto de la Experiencia del Empleado, empezarás a conseguir ese apoyo de arriba abajo que necesitas, añade.

### 02. Formar un equipo multifuncional de Experiencia del Empleado con un jefe de proyecto

Los equipos exitosos suelen tener un líder central o un pequeño equipo de personas que dirigen el programa y que son responsables de su éxito. Por lo general, este líder es una persona de RRHH y de las organizaciones de personas y cultura con experiencia en algo parecido a la psicología industrial y organizacional o la gestión del cambio. Este líder suele trabajar junto a un comité de dirección formado por otros colaboradores de toda la organización. Optimizar la Experiencia del Empleado es responsabilidad de todos los líderes de la empresa.

"De este modo, no sólo RRHH actúa para solucionar los problemas de RRHH, sino que las personas de toda la organización participan en la utilización de las aportaciones para realizar mejoras en sus propias líneas de negocio", afirma Daum.



## Los líderes de EX crean una función dedicada a la Experiencia del Empleado

Entre las empresas con los mejores programas de Experiencia del Empleado, casi todas (93%) indican que tienen un equipo dedicado a la Experiencia del Empleado, en comparación con sólo el 59% de los rezagados de EX.<sup>2</sup>

"En última instancia, la Experiencia del Empleado es tarea de todos los empleados", dice Demers. "En particular, los líderes y gerentes juegan un papel aún más crítico en la organización para asegurar que los empleados dentro de su equipo o dentro de su parte de la organización se sientan escuchados".

"Realmente animamos a los líderes de todos los niveles de la organización a que se impliquen en escuchar a su gente, en profundizar en las percepciones que las encuestas y las señales de los empleados arrojan en términos de lo que está funcionando realmente bien, en entender lo que su gente les dice, en tomar medidas basadas en los retos a los que se enfrenta la organización y en celebrar las victorias", dice Ostberg.

<sup>2</sup> <https://www.medallia.com/resource/mi-ex-research-rpt-2021/>



### 03. Dedicar tiempo a definir el por qué, el qué, el cómo y quién -tus objetivos, las partes interesadas y otras aportaciones clave- y a establecer tu proceso de gobierno

Por ejemplo, si tu organización ha trabajado mucho en la contratación y la incorporación de personas, tal vez quieras saber qué puedes hacer para mejorar la retención y asegurarte de que los nuevos contratados se sientan conectados con la cultura y los valores de tu organización y con sus compañeros, según Ostberg. Otros pueden querer explorar si hay lagunas en la diversidad, la inclusión y la pertenencia de diferentes grupos de personas.

"Cuando uno piensa en embarcarse en un journey de Experiencia del Empleado, puede ser abrumador - puede parecer que hay que hervir el océano", dice Iacobucci.

"Al lanzar nuestro programa interno de Experiencia del Empleado en Medallia, nos basamos en pensar en nuestra visión y en los resultados que queríamos impulsar."

"Crear objetivos y una estructura de gobierno -decidir qué formará parte de tu programa y qué no, quién toma las decisiones, etc.- es un punto de partida útil", dice Daum.

### 04. Conseguir la tecnología adecuada para recoger y analizar el feedback de los empleados

"Lo que las organizaciones necesitan es la capacidad de recoger el feedback e ideas de los empleados en tiempo real, en cualquier momento de su jornada laboral. Tiene que ser cómodo, una herramienta a la que puedan acceder directamente desde la palma de su mano. Tiene que ser rápido y fácil para que el personal envíe su feedback en medio de su trabajo en una línea de fabricación, cargando un camión en el almacén o atendiendo a los clientes en un restaurante, una tienda de comestibles o un entorno minorista. Y tiene que proporcionar comentarios e ideas esenciales a los directivos de forma rápida y sencilla para que puedan ver los obstáculos a los que se enfrentan los trabajadores y resolver estos retos en el momento, permitiendo a los empleados no sólo proporcionar comentarios, sino ofrecer sugerencias sobre cómo resolver estos retos ellos mismos", dice Arronte.





## Preguntas para Hacer y Responder

Guía tu programa, las preguntas que haces en tus encuestas de opinión a los empleados y los tipos de datos que recoges y analizas.

### ¿POR QUÉ?

- ¿Por qué está lanzando un programa de Experiencia del Empleado? Define la misión y la visión de tu programa.

### ¿QUÉ?

- ¿Cuál es tu estrella polar?
- ¿Cuáles son sus metas y objetivos?
- ¿Qué está tratando de entender, mejorar y lograr - qué problemas de negocio está tratando de resolver?
- ¿Cuáles son las métricas que le importan?
- ¿Cuáles son sus puntos de contacto clave con los empleados?
- ¿Qué preguntas va a formular?
- ¿Qué datos quiere recopilar?
- ¿Qué datos tiene ya?
- ¿Cuál va a ser el proceso de su organización para el seguimiento de los datos, su análisis, la adopción de medidas sobre los aprendizajes, y la medición de su progreso una vez que comience sus iniciativas de escucha de los empleados - utilizando encuestas y otras formas de recopilación de datos para reunir insights?
- ¿Qué formación ofrecerá a los directivos para interpretar y utilizar los datos?

### ¿QUIÉN?

- ¿Quiénes son los principales interesados en tu programa de Experiencia del Empleado y qué información necesitan?

### ¿CÓMO?

- ¿Cómo estás capturando actualmente los datos y la insights?
- ¿Cómo vas a involucrar a tus empleados en el proceso?

- ¿Qué vas a hacer con los datos de escucha de tus empleados una vez que los hayas recogido?
- ¿Cómo quiere tu organización ver los datos una vez recogidos?

"Las empresas que hacen esto realmente bien reflexionan sobre cómo van a actuar sobre los datos, quién va a ser responsable de actuar sobre ellos, cómo será el calendario de acción y cómo el equipo va a comunicar las acciones tomadas como resultado del feedback de los empleados a la organización", dice Black.

## Confusión con las Métricas

"Un cliente se dirigió a nosotros para que trabajáramos en una encuesta de escucha de los empleados que ya tenían en marcha; nos dijeron que no querían cambiar su encuesta, así que nos lanzamos con lo que tenían", dice Black. "Luego, cuando nos preparamos para hacer el análisis posterior a la encuesta, dijeron: 'Nos estamos centrando realmente en el empoderamiento y queremos saber cómo lo estamos haciendo'.

Pero cuando revisamos la encuesta que habían creado, no tenían ni una sola pregunta sobre la capacitación. Por eso es importante alinear tu programa con los resultados empresariales que importan. Aprovechen esta etapa de lanzamiento de su programa para preguntarse: "¿Cuál es nuestra estrella polar, hacia dónde queremos ir?" Y trabajen desde ese punto hacia atrás".

## Ofertas clave que deben buscarse en un socio tecnológico de gestión de la Experiencia y la Escucha de los empleados

### Insights basados en la IA

- Proporciona insights prácticos a todos los niveles de la organización
- Determina los temas más importantes para las organizaciones
- Utiliza el aprendizaje automático para generar predicciones sobre la experiencia de los empleados

### Agregación de datos y análisis en profundidad

- Datos estructurados y no estructurados (texto abierto y comentarios)
- Datos cualitativos y cuantitativos

### Integraciones con otras plataformas, como HRIS, ATS, onboarding y plataformas de formación para capturar señales indirectas de los empleados

- Uso de la PTO
- Revisiones de rendimiento
- Actividad del sitio web
- Uso de sistemas y herramientas internas
- Tickets del servicio de asistencia técnica
- Transcripciones del chatbot
- Datos de las instalaciones operativas



### **Midiendo el impacto del engagement de los empleados, la satisfacción y la Experiencia del Empleado en los KPI importantes**

- Innovación
- Productividad
- Eficiencia
- Experiencia del Cliente
- Intención de permanencia
- Retención
- Rendimiento de los empleados
- Uso del PTO

### **Encuestas de escucha a los empleados, preconfiguradas y respaldadas por la ciencia, para recoger feedback directo sobre los temas principales**

- Incorporación
- Aprendizaje y desarrollo
- Diversidad, equidad e inclusión
- Bienestar y agotamiento
- Compromiso de los empleados (con fines de evaluación comparativa)
- Trabajo híbrido
- Temas ad hoc
- Salidas de empleados (para saber por qué la gente se va)

### **Opciones para que los empleados compartan su feedback dentro del flujo de su trabajo diario**

- Correo electrónico
- Web
- En la aplicación
- Códigos QR/kioscos
- Mensajería (Slack, SMS, WhatsApp, Microsoft Teams, etc.)
- Dispositivos conectados
- Vídeo
- CRM (Salesforce, etc.)
- Servicio de asistencia

**Activadores de recopilación de feedback automatizado para capturar insights en tiempo real**, como los avisos que aparecen después de que los empleados envíen un ticket de ayuda

### **Soporte para una variedad de cadencias en encuestas**

- Feedback permanente y en cualquier momento a través de las encuestas de pulso (para empoderar a los empleados)
- Evaluación comparativa anual (encuestas de compromiso)
- Encuestas desencadenadas en el flujo de trabajo de los empleados en respuesta a acciones directas de los mismos  
Encuestas sobre hitos vinculadas a los momentos clave del viaje del empleado (incorporación, aprendizaje y desarrollo, salida, etc.)
- Utiliza el aprendizaje automático para generar predicciones sobre la experiencia del empleado

**Alertas automatizadas que notifican a las partes interesadas cuando los KPI de la experiencia de los empleados cambian, por ejemplo**, cuando hay signos de aumento del agotamiento o de la falta de compromiso

**Formación y entrenamiento para los empleados**, para asegurar que los líderes y los gerentes de personal entienden cómo interpretar los resultados y lo que se supone que deben hacer con los insights de los empleados a los que tienen acceso

# Parte III: Cómo empezar

## Lanzando tu programa de Experiencia del Empleado

"Es realmente importante reconocer y aceptar que es necesario gestionar el cambio a todos los niveles, porque escuchar a los empleados es un nuevo músculo, y no pasa nada si se tarda más en ponerlo en marcha. A menudo, la gente quiere llegar y lanzar un programa de Experiencia del Empleado y obtener esta gratificación inmediata, y se pueden obtener ganancias rápidas, pero realmente es un juego a largo plazo".

Gestiona las expectativas de las partes interesadas, pero asegúrate también de que te centras en las victorias graduales, para que la gente sienta que tiene éxito. Céntrate en una o dos cosas que necesites hacer ahora mismo para empezar a hacer cambios graduales, fortalece ese músculo, practica, siéntete cómodo, y luego aborda iniciativas más grandes", dice Iacobucci.

**Comunica tu plan de Experiencia del Empleado a toda la organización.** Establece expectativas realistas sobre tus esfuerzos. Comunícaselo a tu gente:

- Qué estás haciendo para invertir en la escucha y la Experiencia del Empleado, y por qué
- Qué pueden hacer para participar
- Cómo pueden compartir su feedback
- Cuáles son los plazos de los principales componentes del programa

- Qué va a hacer con los datos recogidos
- Quién tendrá acceso a los datos
- Cómo se tomarán medidas basadas en el feedback de los empleados
- Cómo se responsabilizará a los directivos para asegurarse de que están haciendo lo correcto para que la organización pueda mejorar la Experiencia del Empleado para todos
- Cómo vas a compartir los éxitos de tu empresa y las áreas de oportunidades y cómo vas a hacer un seguimiento cuando las cosas cambien
- Si el feedback que se recoja será anónimo o si los empleados tendrán la opción de asociar su nombre al feedback que proporcionen

"Asegúrate de que el equipo de comunicación de tu organización se involucra en los esfuerzos desde el principio y tiene un plan realmente bueno y sólido para las comunicaciones durante todo el año sobre tu programa de Experiencia del Empleado", dice Black. "El objetivo de cualquier plan de comunicación es garantizar que los empleados se sientan escuchados y que sepan qué esperar".

"Es importante reconocer que, aunque la organización recopilará feedback sobre diversos temas, los esfuerzos iniciales se centrarán en algunas medidas clave que pueden adoptarse a nivel de organización, departamento y equipo", afirma Ostberg.





**Conoce claramente tu estado actual.** Conoce claramente tu estado actual. Determina una evaluación de referencia de la experiencia de tus empleados utilizando una encuesta anual de engagement de los empleados para ver cómo se sienten tus empleados en una variedad de dimensiones básicas que impulsan su engagement.

"Hay que saber cómo están las cosas ahora antes de estudiar qué hacer en el futuro", dice Land. "Asegúrate de que tu evaluación es representativa de la organización en todas las disciplinas, etnias, niveles educativos e identidades de género".

Estos resultados revelarán los principales impulsores del engagement de los empleados -lo que estás haciendo bien y las áreas de oportunidad- y podrás utilizar estos datos para avanzar en tus futuras prioridades y esfuerzos en materia de Experiencia del Empleado.

**Selecciona las principales áreas en las que piensas actuar y compartir tu aprendizaje con la organización.** Elige unos cuantos temas y prioridades clave para empezar. Identifica lo que más le importa a la gente, lo que tiene mayor impacto positivo y lo que tiene mayor impacto negativo, y planifica un calendario de actuación. Crea objetivos específicos para la organización en su conjunto y para los distintos departamentos, sugiere Iacobucci.

Comunica tus planes a la organización, compartiendo las dos o tres áreas en las que planeas hacer cambios basados en tu aprendizaje o las áreas en las que planeas reunir más insights realizando un seguimiento del feedback, sugiere Ostberg.

## Haz las Preguntas Correctas

"Equilibra lo que tú, como organización, quieres saber y lo que tus empleados quieren contarte", dice Daum.

- Haz preguntas que sean importantes para tu organización
- Incluye algunas preguntas abiertas para que los empleados compartan lo que creen que es importante que sepas

"Es frustrante para los empleados hacer una encuesta -especialmente si están frustrados por cosas en el trabajo en ese momento- y llegar al final de la misma sin ninguna oportunidad de decir lo que realmente piensan", añade.



"Tu equipo no esperará que tomes medidas en cada cosa sobre la que comparten feedback, pero sí quieren sentirse escuchados", dice Land. "Como líderes, lo mejor que pueden hacer es ser transparentes sobre las sugerencias que han recibido e informar sobre lo que piensan hacer (y lo que no) y por qué".

Medallia estudió lo que sucede cuando las organizaciones carecen de programas formales de Experiencia del Empleado y el impacto en los empleados de primera línea<sup>2</sup>:

## 28%

Sólo el 28% de los trabajadores de primera línea cuyas empresas NO piden feedback recomendarían la empresa como un gran lugar de trabajo

## 25%

Sólo el 25% de los trabajadores de primera línea cuyas empresas piden feedback pero NO toman medidas basadas en ello recomendarían la empresa como un gran lugar de trabajo

## 80%

El 80% de los trabajadores en cuyas empresas sí se pide feedback a los empleados y se actúa en función de ese feedback recomiendan la empresa como un gran lugar de trabajo

<sup>2</sup> <https://www.medallia.com/resource/mi-ex-research-rpt-2021/>

## Dar sentido a los insights y convertirlos en acción: Cómo actuamos en Medallia

Una vez que comiences a trabajar, tendrás una gran cantidad de insights y datos sobre la Experiencia del Empleado al alcance de tu mano. "Lo último que quiere hacer es dejar a sus ejecutivos con montañas de datos para que los revisen y sepan qué hacer, por lo que es muy importante simplificarlos lo mejor posible en aprendizajes y recomendaciones concretas", dice Demers.

Internamente en Medallia, ella y su equipo identificaron dos puntos fuertes y dos áreas de oportunidad clave en las que debía centrarse cada área de la organización. A partir de ahí, celebraron consultas para pasar a la acción con todos los miembros del equipo ejecutivo para que se alinearan con estas áreas prioritarias. Cada ejecutivo fue responsable de crear un plan de acción. Una vez que los líderes empezaron a tomar medidas y vieron que los resultados mejoraban, pudieron reconocer el retorno de la inversión de sus esfuerzos y se comprometieron más a tomar medidas.

# Parte IV: Cómo mejorar

## Tu programa de Experiencia del Empleado: Cómo progresar

"Los líderes de la Experiencia del Empleado escuchan para comprender en profundidad las necesidades de sus empleados. Al hacerlo, van más allá del enfoque tradicional de captar feedback únicamente a través de encuestas de engagement trimestrales o anuales. Los líderes de la Experiencia del Empleado no son exigentes en cuanto al momento en que quieren escuchar a los empleados. Tampoco son pexigentes en cuanto a los temas específicos sobre los que quieren recabar feedback. En su lugar, hacen que los empleados participen al momento. Facilitan el envío de feedback sobre cualquier cosa y en cualquier momento. No evitan hacer preguntas difíciles". - Lorena Kurtjian Hernández, Directora Principal de Soluciones, Viajes, Hostelería y Restaurantes.

Reúne tus fuentes de datos para complementar los insights de las encuestas. Determina qué otros tipos de datos tiene tu organización que puedan utilizarse para comprender no sólo lo que siente la gente, sino lo que realmente hacen para complementar tus esfuerzos de escucha basados en encuestas. Es posible que descubras que algunos de tus mejores empleados se saltan las reuniones o pasan más tiempo comunicándose con sus compañeros y menos con sus jefes, o que algunos grupos de empleados acceden a las plataformas de aprendizaje y desarrollo con más frecuencia o envían tickets de ayuda con más frecuencia.

<sup>2</sup> <https://www.medallia.com/resource/mi-ex-research-rpt-2021/>

"Al igual que los clientes, los empleados dejan señales por todas partes, y las empresas que no están recogiendo estas señales están mirando el feedback en vistas aisladas", dice Kurtjian Hernández.

"Los líderes de la Experiencia del Empleado captan el feedback de múltiples fuentes de datos. No solo se fijan en las fuentes de datos directas, como las encuestas, sino que también recogen datos indirectos, como las llamadas al centro de atención al empleado."

Entre las empresas con programas de Experiencia del Empleado de alto rendimiento<sup>2</sup>:

**43%**

recoger y analizar el feedback basado en el texto

**43%**

supervisar los canales comunitarios

**31%**

utilizar software de crowdsourcing para recoger más ideas e insights de los empleados

**40%**

analizar las llamadas del centro de contacto

"La combinación de estas múltiples fuentes de feedback proporciona a las empresas una visión holística de lo que está en la mente de los empleados", dice Kurtjian Hernández.



Considera lo que sucede cuando las empresas no diversifican sus conjuntos de datos, dice Kurtjian Hernández. Esas organizaciones corren el riesgo de no detectar señales claras de malestar en los empleados. Por ejemplo, cuando un empleado tiene que llamar al centro de servicios de beneficios varias veces para que su familiar se incorpore al plan de beneficios de la empresa. O el sentimiento negativo que siente un empleado después de haber sido rechazado para un ascenso.

"Es muy difícil descubrir estos problemas a menos que las empresas tengan todo atado en un solo lugar y sean capaces de descifrarlo todo en insights sobre las que puedan actuar", añade.

### Las señales comunes que las organizaciones rastrean incluyen:

Interacciones de los empleados con la organización



Tickets de servicio



Slack / Uso de Email



Systemas y Herramientas

Todo lo que repercute en el entorno laboral, los objetivos y la forma de trabajar de los empleados



Cultura de la Org



Rediseño de la Org



Cambios en el equipo / en la dirección

Datos que proporcionan una perspectiva sobre las expectativas, comportamientos, hábitos y sentimientos de los empleados



Ausencias y descansos



Asistencia a reuniones



Uso de beneficios





## Entender las señales de los empleados

Las señales son lo que sus empleados dicen sobre tu empresa a través de puntos de datos de experiencia directa e indirecta, como encuestas, transacciones, chats, llamadas de voz, visitas al sitio web, patrones de PTO, revisiones de desempeño y más.

### Señales directas

Lo que tus empleados dicen de tu empresa, solicitado directamente a través de encuestas anuales y de pulso, fábricas de ideas, conversaciones en las redes sociales y crowdsourcing.



Fabrica de Ideas



Conversaciones en RRSS



Crowdsourcing

### Señales indirectas

Datos que indican cómo se sienten los empleados con respecto a su organización, recopilados a través de canales que no están diseñados expresamente para recopilar opiniones, como transcripciones de chatbot, tickets de asistencia, revisiones de rendimiento, etc.



Transcripciones del chatbot



Tickets del servicio de asistencia



Revisiones de desempeño

## Caso de éxito: Cómo la industria del automóvil aprovecha las señales de los empleados para combatir la rotación

Los fabricantes están creando programas B2B2C de Experiencia del Empleado y de escucha junto con sus socios de los concesionarios para captar las opiniones de los empleados de los concesionarios -que no son los propios trabajadores de la marca, pero que tienen un impacto directo en la experiencia de sus clientes- para captar las señales de los empleados y entender por qué ciertos concesionarios son capaces de retener a la gente y ver qué factores impulsan la retención, ya sea el salario, las bonificaciones, los horarios flexibles, el PTO ofrecido, las condiciones de trabajo, las oportunidades de formación y desarrollo o la cultura, en particular para los roles de alta rotación dentro de la industria.

"Cuando los fabricantes son capaces de captar esas señales de los empleados a lo largo del camino, son capaces de averiguar las circunstancias ideales que impulsan la Experiencias del Empleado y los clientes y ofrecer la contratación, la incorporación, la formación continua y los entornos adecuados para impulsar el compromiso", dice Jodi Searl, JD, PhD, Vicepresidenta de Soluciones Industriales y Jefa Global de la Práctica de Automoción. Antes de incorporarse a Medallia, fue directora de Formación Global de Concesionarios de Harley-Davidson Motor Company.



**Evalúa tus esfuerzos.** Evalúa tus esfuerzos. Comprueba cómo han cambiado los KPI que estableciste al definir el porqué de tu programa de Experiencia del Empleados desde que introdujiste tu encuesta de engagement anual de referencia inicial y aplicaste los cambios..

### El proceso de escuchar a los empleados y optimizar su Experiencia



Busca cambios en medidas como:

- Tasa de retención
- Productividad
- Resultados de rendimiento
- Uso del PTO
- Resultados de la experiencia del cliente y del servicio de atención al cliente
- Ventas
- Cómo utilizan los empleados las herramientas
- RETORNO DE LA INVERSIÓN

"El cambio no se produce de la noche a la mañana", dice Demers. "Hemos visto en nuestros propios datos que normalmente se necesitan entre seis meses y un año completos de aplicación de una acción para que se vean esos cambios en el feedback, pero es realmente crítico escuchar continuamente, entender, tomar medidas y luego probar para ver qué está funcionando y qué no".

**Medallia**

## Autoevaluación de la Experiencia del Empleado

- ¿Están mejorando las puntuaciones de la encuesta en torno a las dimensiones o acciones específicas que se intentan mejorar?
- ¿Qué acciones se están llevando a cabo y qué impacto están teniendo?
- ¿Qué está haciendo bien y cuáles son sus áreas de oportunidad?

" Obtén feedback de los empleados sobre las acciones que los gerentes o líderes han tomado desde que se lanzó el programa de Experiencia del Empleado", dice Ostberg. "Una de las mayores quejas que escuchamos de los empleados es: 'Dimos todo este feedback. Oímos que se iban a tomar medidas o a realizar mejoras en estas áreas, y luego no volvimos a oír nada al respecto'. Cuando eso ocurre, vemos que las puntuaciones bajan porque la gente tenía expectativas que no se cumplieron y eso lleva a una decepción aún mayor."

"Una vez que el equipo haya resuelto con éxito algunos problemas clave, lo siguiente es asegurarse de que esos problemas sigan resueltos", dice Bianchi. "Si no se genera confianza y se demuestra que se escucha y se actúa, el programa se desvanecerá y la gente se volverá cínica, por lo que es muy importante ser muy estratégico en lo que se pide, en cómo se actúa y en cómo se amplía con el tiempo".

**Ve más allá de tu encuesta anual de engagement para escuchar continuamente a tus empleados y construir una estrategia holística de Experiencia del Empleado** que te ayude a guiar la dirección de tu programa a medida que avanzas en tus esfuerzos.

Normalmente, las organizaciones van más allá de las encuestas anuales de engagement tras el primer año de lanzamiento de un programa de escucha a los empleados. Aplica los datos y aprendizajes de los esfuerzos del primer año para impulsar tu estrategia en el futuro. Estos son algunos de los métodos comunes de escucha de los empleados que las organizaciones comienzan a utilizar a medida que crecen su programa.

- **Una encuesta de incorporación en tres etapas, siempre activa** para identificar qué tipo de experiencias tienen los nuevos empleados al final de la primera semana, del primer mes y de los tres primeros meses.
- **Escucha permanente en cualquier momento:** Una encuesta rápida de tres preguntas con un par de preguntas abiertas que anima a los empleados a compartir cualquier cosa que tengan en mente, utilizando el análisis de texto respaldado por la IA para identificar los principales temas de los que hablan y evaluar el sentimiento general para identificar los factores de engagement, fricción o estrés. (Por ejemplo, puedes empezar preguntando: "¿Cómo te sientes con respecto a la empresa?". "¿Cómo describirías tu relación con tu jefe y tus líderes?", dice Iacobucci).
- **Encuestas de pulso:** Encuestas elaboradas en torno a temas como la diversidad y la inclusión, o el bienestar y el agotamiento.

## Pulso USDA

Durante el inicio de la pandemia, el Departamento de Agricultura de Estados Unidos (USDA) envió a sus empleados una rápida encuesta de pulso en la que se hacían preguntas sencillas como las siguientes, con el objetivo de obtener una tasa de respuesta del 40%, es decir, casi 40.000 empleados:

- "¿Qué necesitas para tener un éxito óptimo en el trabajo desde casa?"
- "¿Cómo repercute el teletrabajo a tu bienestar?"

Bianchi dice que descubrieron que algunos empleados necesitaban actualizaciones tecnológicas, mientras que otros necesitaban ajustes en sus horarios.

"Lo básico es preguntar a la gente lo que necesita y que los líderes se responsabilicen realmente de hacer que se produzcan algunos de esos cambios, algo sencillo pero que puede tener un gran impacto", explica.

La agencia recibió finalmente respuestas del 54% de los empleados antes de que la encuesta se cerrara dos semanas después de su inicio.

- **Feedback digital:** Las empresas pueden pedir el feedback de los empleados justo donde están participando, con la intranet de la organización, el servicio de atención al cliente o la plataforma de RRHH para medir la satisfacción de los empleados con estas herramientas

Elabora un plan trimestral o bianual que establezca lo que quieres hacer, pero adopta una mentalidad ágil.

"Es muy valioso ser ágil en el enfoque y cambiar de rumbo si es necesario en función del feedback de los empleados o de los grandes acontecimientos que puedan ocurrir en el mundo y que cambien la forma de trabajar de todos", dice Ostberg.

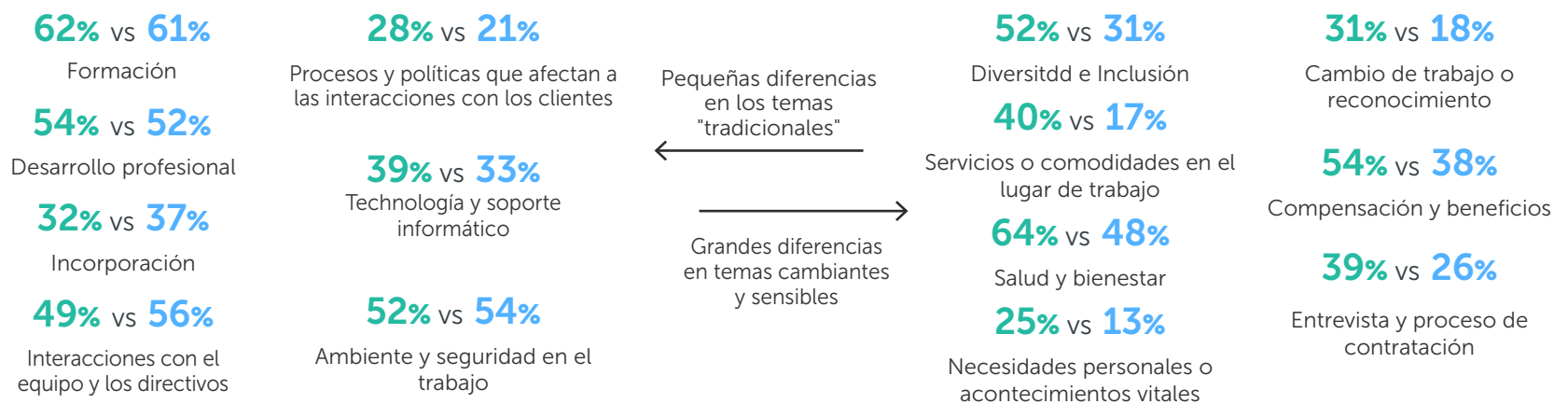
**Determina la periodicidad de la recopilación del feedback de los empleados y del intercambio de las mismas, y democratiza el acceso a los insights que descubras.** "Establece una frecuencia regular de recopilación de feedback de los miembros de tu equipo y garantiza la transparencia de esos datos informando al equipo de forma continua", dice Land. "Esto puede ser tan frecuente como semanal, lo que tenga más sentido para tu organización".

En Medallia, Demers y su equipo han democratizado el acceso a sus conocimientos sobre la Experiencia del Empleado creando insights de autoservicio a los que cualquiera puede acceder de forma independiente.

**No evites preguntar a los empleados sobre temas difíciles, pero asegúrate de que los empleados se sientan seguros al compartir su feedback.** Cuando preguntamos a las empresas con programas de Experiencia del Empleado sobre los temas que cubren en sus encuestas de experiencia, descubrimos que los líderes de EX eran mucho más propensos a preguntar a sus empleados sobre temas sensibles y que cambian rápidamente.<sup>2</sup>

Figura 1

● Líderes ● Rezagados



Al mismo tiempo, también descubrimos que los líderes EX eran mucho más propensos a estar de acuerdo (3,37 sobre 4 en comparación con los EX rezagados (2,06 sobre 4) en que proporcionan a sus empleados un entorno en el que se sienten lo suficientemente seguros como para ser sinceros en la información que proporcionan sobre la empresa.

**Ofrece a tus empleados la posibilidad de compartir feedback identificable, si así lo desean.** La Experiencia del Empleado está evolucionando para convertirse en algo personalizado a nivel 1:1.

"Hemos empezado a dejar de lado el feedback totalmente anónimo", dice Demers sobre el programa interno de Experiencia del Empleado de Medallia. "Estamos empezando a hacer que cada vez más puntos de contacto sean identificables, o al menos a dar a los miembros del equipo la opción de ser identificables, si quieren compartir su nombre y ser contactados después de dar su feedback. Lo que nos permite hacer es que nuestro equipo del centro de excelencia responda directamente a ese empleado sobre su feedback para que se sienta escuchado y para que podamos resolver internamente ese problema o esa cuestión para ese empleado."

<sup>2</sup> <https://www.medallia.com/resource/mi-ex-research-rpt-2021/>





**Reúne los datos EX + CX.** Descubre cómo la Experiencia del Empleado influye en la Experiencia del Cliente y viceversa.

"El comportamiento de los empleados es la Experiencia del Cliente, y si los empleados no tienen experiencias excepcionales y de alta calidad ellos mismos como empleados, entonces la probabilidad de que ofrezcan grandes experiencias a los clientes es muy baja", dice Bianchi.

Las empresas que no se centran en la Experiencia del Empleado no van a evolucionar y mejorar sus experiencias con los clientes, y corren un gran riesgo de extinguirse, añade.

**Desarrolla una estrategia de respuesta continua para que tu organización se responsabilice de garantizar el progreso continuo.** Con el tiempo, el proceso de compartir feedback y tomar medidas se convertirá en un ciclo de mejora continua a lo largo del año, dice Land. Esto te permitirá:

- Responsabilizar a la organización de escuchar a sus empleados y mejorar la experiencia de los mismos
- Construir la confianza de los empleados
- Demostrar los resultados
- Garantizar la transparencia en toda la empresa

**Crea un marco de análisis predictivo.** "Una vez que dispongas de suficientes datos de tu programa de Experiencia del Empleado y recojas y analices estos insights trimestralmente o con más frecuencia, podrás aprovechar el análisis predictivo, utilizando el feedback de tus empleados para predecir los impulsores de los KPI, como la retención", dice Iacobucci.

## ¿Listo para lanzar tu programa EX?

Estamos aquí para ayudarte a liberar todo el potencial de la Experiencia del Empleado de tu organización.

Nuestro equipo de expertos en Experiencia del Empleado está formado por profesionales de primera línea con gran experiencia en el mundo real en todos los sectores.

**Ponte en contacto con nuestros expertos hoy mismo para discutir cómo puedes lanzar tu propio programa. →**

### Sobre Medallia

Medallia es pionero y líder del mercado en la Experiencia del Cliente, del Empleado, del Ciudadano y del Paciente. Como plataforma de experiencia empresarial número 1, Medallia Experience Cloud es el sistema de registro de experiencia que hace que todas las demás aplicaciones sean conscientes del cliente y del empleado. La plataforma captura miles de millones de señales de experiencia a través de las interacciones, incluyendo todas las herramientas de voz, vídeo, digital, IoT, redes sociales y mensajería corporativa. Medallia utiliza tecnología propia de inteligencia artificial y aprendizaje automático para revelar automáticamente información predictiva que impulsa potentes acciones y resultados empresariales. Los clientes de Medallia reducen la pérdida de clientes, convierten a los detractores en promotores y compradores, crean oportunidades de venta cruzada y de aumento de ventas en el momento, e impulsan decisiones empresariales que repercuten en los ingresos, proporcionando un claro y potente retorno de la inversión. Para más información, visita [www.medallia.com/latam/](http://www.medallia.com/latam/)

---

Síguenos: [in](#) medallia [RSS](#) [blog.medallia.com](http://blog.medallia.com) [Twitter](#) @Medallia

---