



this
must be
the place

IV ÍNDICE DE MEDICIÓN DE LA EXPERIENCIA DE EMPLEADO EN ESPAÑA

En un contexto protagonizado por la guerra por el talento y la fuga del mismo, se hace estrictamente necesario apostar por un modelo de gestión basado en la experiencia de empleado, que nos ayude a marcar la diferencia frente a nuestros competidores.

Según el estudio “Escasez de Talento 2021”, el 64% de las compañías aseguran no encontrar perfiles con las competencias que necesitan. Si a esto le sumamos el hecho de que el 40% de los empleados se plantee cambiar de trabajo en el corto plazo, según afirma un informe de Mckinsey, podemos concluir que nos encontramos en una situación muy delicada con lo que al talento se refiere.

Por este motivo, cada vez son más las empresas que están apostando por definir un modelo de relación con sus empleados, basado en la experiencia, que les permita desarrollar esta relación de otro modo, adaptándose a las necesidades reales del empleado (y alineándolas con las de la organización) y anticipándose a los posibles retos.

76%
de las empresas
en España, prevé
definir su modelo
de experiencia de
empleado en el
corto plazo

La experiencia de empleado ha dejado de ser algo exótico y se ha convertido en la nueva manera de gestionar personas. Este modelo de relación no solo favorece la relación entre empleado y empresa, sino que tiene un impacto directo en resultados.

**INCREMENTO DE UN 25%
EN LA PRODUCTIVIDAD DE
LOS EMPLEADOS**

Un liderazgo inspirador y vincular el propósito de la empresa con el del empleado, aspectos clave

Fuente: Estudio desarrollado por Harvard Business Review

**INCREMENTO DE UN 10%
EN VENTAS**

Correlación directa entre la experiencia de empleado, la experiencia de cliente y los resultados de negocio

Fuente: Estudios desarrollados por Lukkap con multinacionales de retail y distribución

REDUCCIÓN DE COSTES

Cada empleado que se va de la compañía, supone un gasto de entre 1,5 y 2 veces su salario bruto anual

Fuente: Josh Estudio desarrollado por Deloitte

**PROPUESTA DE VALOR,
CLAVE EN LA CAPTACIÓN**

El 66 % de los candidatos se informan de la cultura y valores

Fuente: Estudio desarrollado por UNIR en colaboración con LinkedIn



Aunque como afirmábamos, el 76% de las empresas en España prevé definir su modelo de experiencia de empleado en el corto plazo, según el I Barómetro de madurez de la experiencia de empleado en España elaborado por Lukkap, todavía queda un largo recorrido por delante.

Los indicadores son buenos, pero es necesario que se lleven a cabo y no se queden, meramente, en cifras. Así, el 81,6% de las empresas encuestadas aseguraban su intención de establecer un sistema de voz del empleado, aunque, hasta la fecha, solo el

47% recoge la voz del empleado de manera informal.

Asimismo, tanto el área como el rol, parecen estarse desarrollando; el 58% de las empresas encuestadas tiene previsto desarrollar el área –aunque solo es propietario para el 21%– y el 53% asegura contar con un rol específico dedicado a la experiencia de empleado.

Además, las empresas reconocen que la experiencia de empleado tiene una importancia de 7/10 en su estrategia.

82%

de las empresas aseguran su intención de establecer un sistema de voz del empleado en el corto plazo

58%

de las empresas tiene previsto desarrollar el área de experiencia de empleado

53%

de las empresas asegura contar con un rol específico dedicado a la experiencia de empleado

7/10

las empresas aseguran que la EX tiene una importancia de 7/10 en su estrategia

Objetivo, metodología y muestra

Este estudio pretende entender lo que pasa, realmente, con la experiencia de empleado en nuestro país. Al tratarse de la cuarta edición, además, nos permite realizar una comparativa con los datos de otros años y entender la evolución de los indicadores de experiencia de empleado.

Para ello, es importante destacar que medir experiencia de empleado no es medir el eNPS, es medir el employee journey. Así, a partir de medir hechos -respuestas objetivas de sí/no sobre lo que el empleado ha vivido- y percepciones -respuestas subjetivas valoradas del 1-10 acerca de lo que el empleado ha sentido-, obtenemos un curva de cumplimiento de la experiencia de empleado ideal y los hechos y sensaciones asociados a ella, así como las consecuencias sobre los resultados de negocio de este cumplimiento y el impacto de esta experiencia sobre los principales indicadores (satisfacción, vinculación, eNPs e intención de cambio).

LO QUE MEDIMOS



Hechos
Respuestas objetivas (Sí - No)

Qué **vive** actualmente el empleado/a



Percepciones
Respuestas subjetivas (1 al 10)

Qué **siente** el empleado/a en cada momento

LO QUE OBTENEMOS

SENSACIONES
GENERADAS EN LOS
EMPLEADOS/AS



Cómo estamos cumpliendo la experiencia ideal diseñada y qué sensaciones generamos en ellos

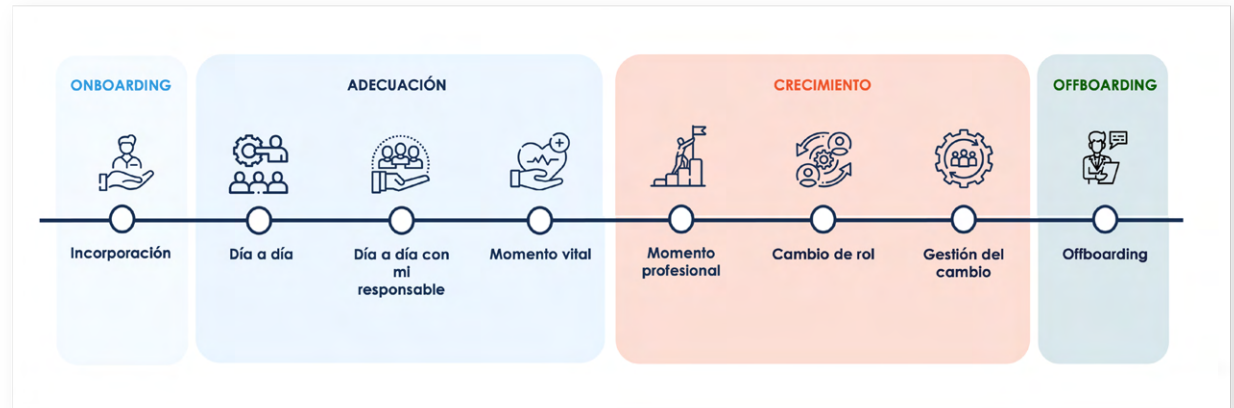


CONSECUENCIAS
EN RESULTADOS DE NEGOCIO



Cómo afecta esa experiencia en la vinculación y en la satisfacción de los empleados/as

Momentos medidos en el IV IMEX Empleado

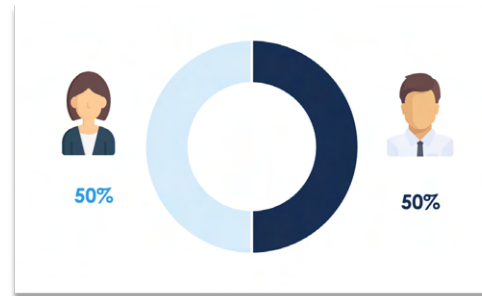


Muestra utilizada en el IV IMEX Empleado

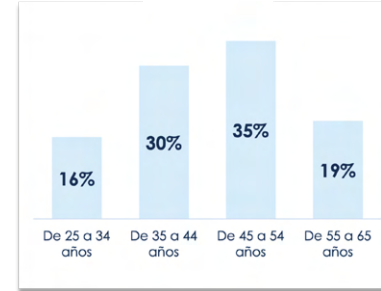
2.500
trabajadores por
cuenta ajena en
el sector privado

Error muestral: 2%

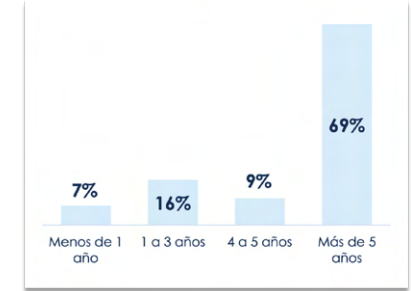
Sexo



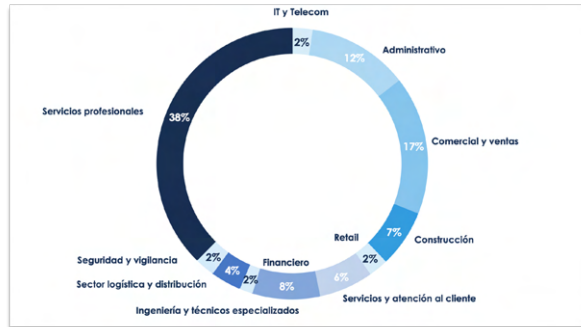
Edad



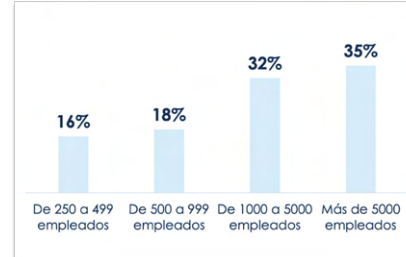
Antigüedad



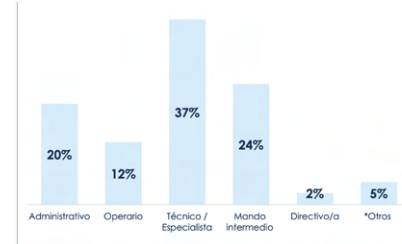
Sector



Tamaño empresa

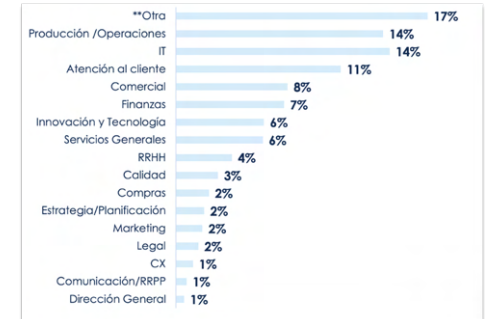


Posición



*Otros puestos incluye: atención directa, técnico auxiliar de enfermería, trabajador cualificado, ayudante de cocina, dependiente, cajero, diseñador, etc.

Área



**Otras áreas incluye, entre otros: actuaria, cocina, sanidad, servicios administrativos, seguros, alimentación, ingeniería, eventos transporte de pasajeros, petrolera, textil, seguridad privada, etc.

Evolución de la experiencia de empleado

Los últimos años han estado marcados por la incertidumbre. Si bien observamos que los indicadores subieron inmediatamente después de la pandemia –las empresas se esforzaron mucho por salir adelante y eso se valoró mucho por parte de los empleados–, a partir de entonces ha habido una drástica bajada, propiciada especialmente por ese sobreesfuerzo, que ha derivado en la ya conocida “Gran deserción” y que se ve adornada por términos como “burn out”, hastío o frustración.

En este sentido, observamos que, aunque la bajada es generalizada, sí existen diferencias entre aquellas empresas que están trabajando su experiencia de empleado y aquellas que aún no.

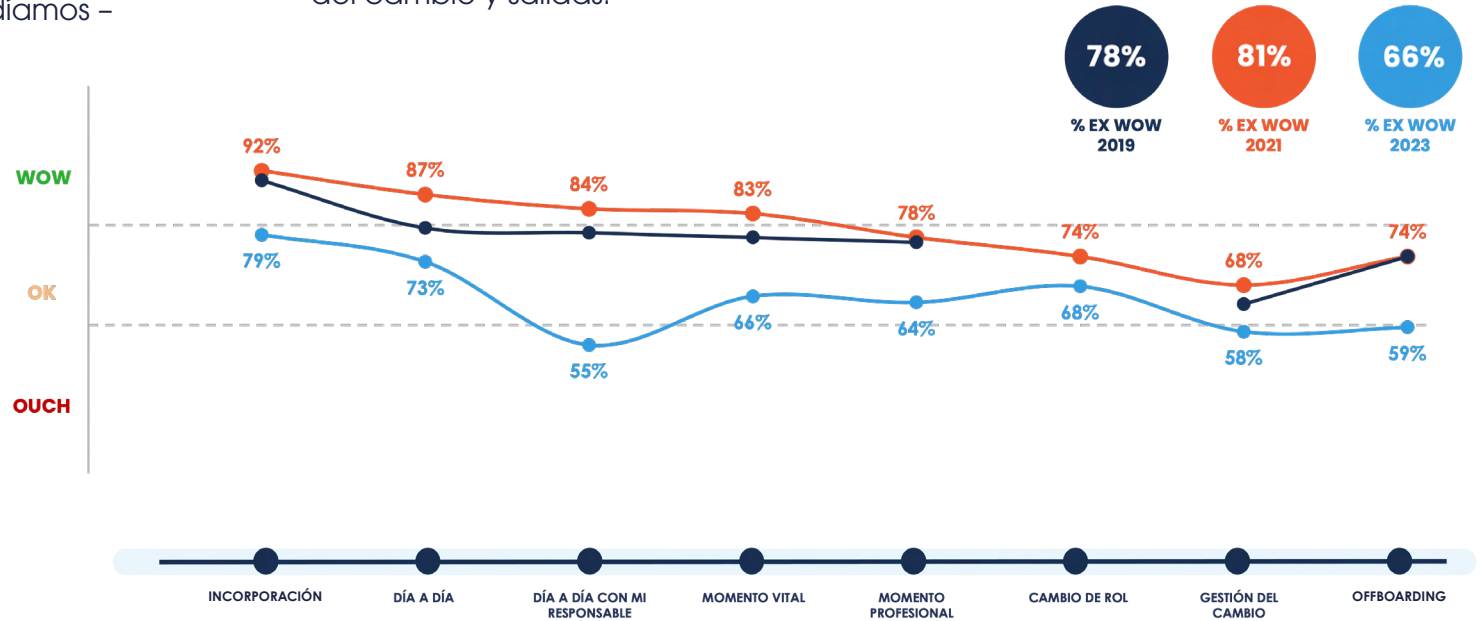


Como señalábamos, si analizamos la curva de la experiencia de empleado en los últimos años, vemos cómo la experiencia subió ligeramente en 2021 con respecto a 2019, pero que cae drásticamente en 2023.

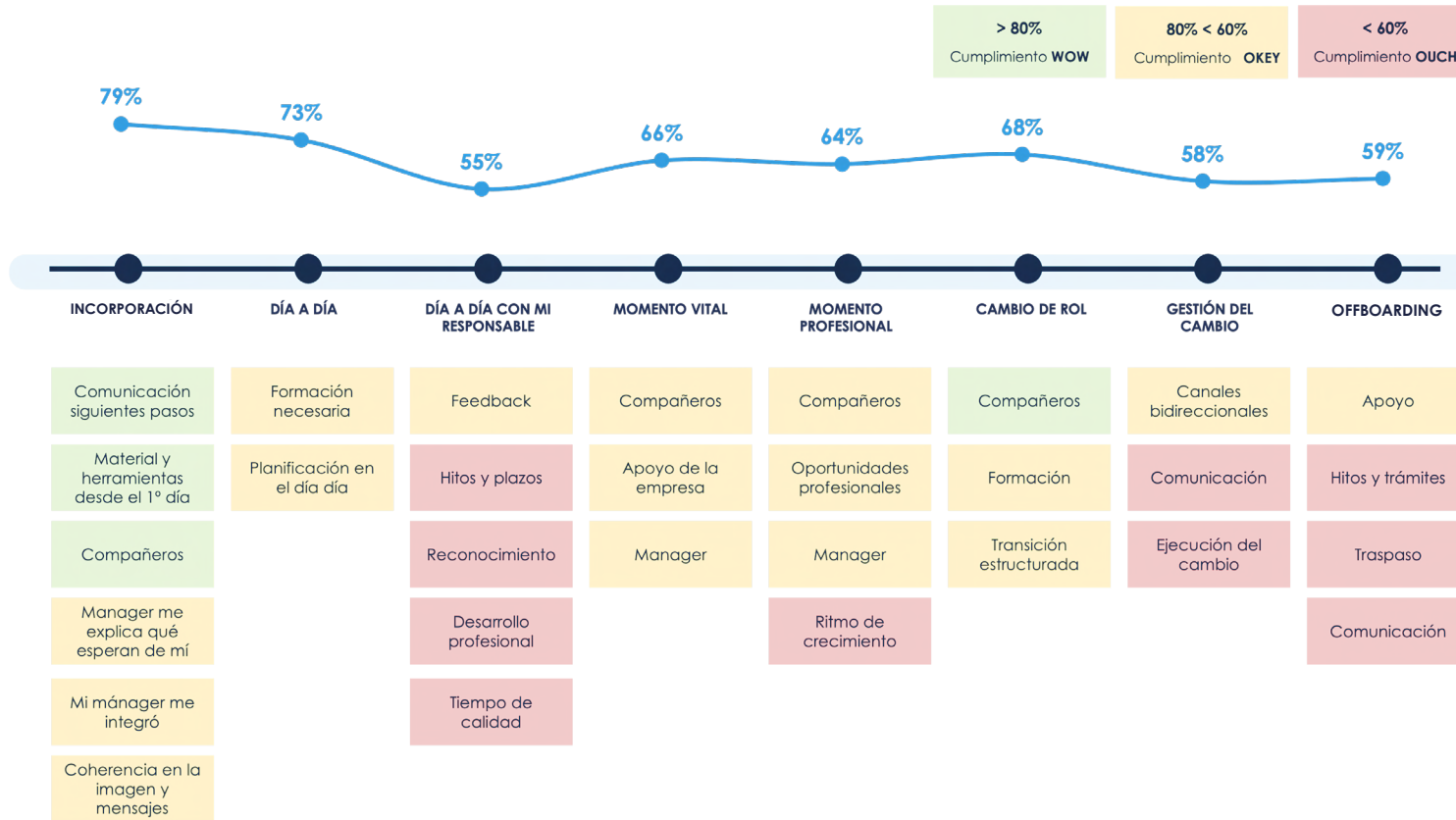
De hecho, en 2023 podemos observar que no existe ningún momento diferencial, que aparecen algunos “ouch” y que no se produce ningún “wow”. Hemos bajado en los momentos en los que sorprendíamos –

onboarding, día a día, día a día con el manager y momento vital– y hemos empeorado en aquellos momentos en los que no destacábamos –momento profesional, cambio de rol, gestión del cambio y offboarding–. Ahora no solo no ofrecemos nada diferencial, sino que existen ciertos momentos que provocan dolor en el empleado: día a día con el manager, gestión del cambio y salidas.

-15p.
baja la experiencia
WOW entre 2021 y
2023



IV Índice de medición de la Experiencia de Empleado



Si observamos el detalle, existen muy pocos hechos asociados a los distintos momentos en los que sorprendamos al empleado. Y, en su mayoría, tienen que ver con el papel de los compañeros y no con el de la empresa.

Así, la mayor parte de las veces nos limitamos a cumplir expectativas, pero es importante destacar que en más de 1/3 de las ocasiones, ni siquiera llegamos a cumplirlas.

Es importante conocer qué hay detrás del dato, pero sobre todo entender dónde incidir para poder mejorar la experiencia que ofrecemos a los empleados. Por ejemplo, es alarmante ver que menos del 60% de los empleados vive que su manager le reconozca su trabajo, le desarrolle o, incluso, le dedique tiempo de calidad.

Buscamos fuera lo que no encontramos dentro

Cada vez tenemos relaciones de menos compromiso y, por ello, buscamos fuera lo que no encontramos en nuestra empresa.

Si analizamos los principales indicadores – satisfacción, vinculación, intención de cambio y eNPS– todos ellos empeoran con respecto al informe anterior. Como veníamos observando, las relaciones entre empresa y empleado se están debilitando, de ahí que, en un entorno tan cambiante, los empleados estén prefiriendo buscar fuera lo que no encuentran

en su empresa. Nuestra satisfacción empeora, nuestra vinculación disminuye, el grado de recomendación se desploma y la intención de cambio se dispara. Esto lo confirman otros estudios como la “Guía de mercado laboral 2022” de HAYS España, que confirma que el 52% de las personas empleadas está buscando un cambio de forma activa.



Si nos fijamos detenidamente, el desplome de indicadores no es exclusivo de un solo sector, sino que todos empeoran.

En este sentido, cabe destacar ciertos sectores, cuyos indicadores son todavía más alarmantes. Construcción e ingeniería cuentan con las mayores tasas de intención de cambio (19% y 21% respectivamente) y, además, el sector ingeniería cuenta con el peor índice de recomendación de todos (-47).

MERCADO ESPAÑA 2023	6,4	6,5	17%	-23
	Satisfacción Global con mi Sociedad	Vinculación con mi Sociedad	Deseo de cambio en los próximos 12 meses	eNPS – Grado de recomendación
IT y Telecom	6,6	6,4	17%	-15
Administrativo	6,4	6,6	19%	-20
Comercial y ventas	6,5	6,7	16%	-25
Construcción	6,4	6,4	19%	-21
Retail	6,7	6,8	18%	-22
Atención al cliente	6,3	6,5	18%	-26
Financiero	6,5	6,4	16%	-21
Ingeniería	5,7	5,6	21%	-47
Logística	6,2	6,4	16%	-19
Seguridad	6,2	6,3	17%	-25
S. profesionales	6,3	6,4	18%	-27

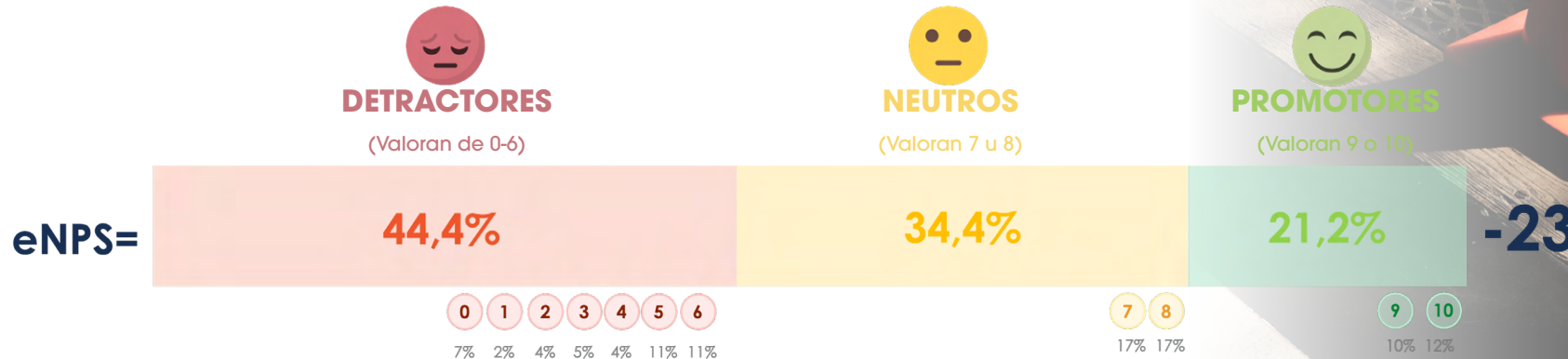


¿A qué se debe el bajo compromiso? ¿Qué ha cambiado en la relación? ¿Por qué cada vez nos fijamos más en otros?

Si bien, cuando analizábamos la curva de experiencia, observábamos que, en general, cumplíamos las expectativas (no destacamos, pero tampoco lo hacemos mal del todo), cuando analizamos la distribución de empleados entre promotores, neutros y detractores, observamos que casi el 50% de los empleados son detractores de sus empresas. Y precisamente en eso reside el motivo del bajo compromiso. Muchos

detractores - pocos promotores = bajo compromiso. Si añadimos a la ecuación que, por norma general, el detractor se encarga de hacer saber cómo se siente, es normal que se produzcan ambientes tóxicos, donde todo se contagia, y que, incluso, aquellos empleados que se encuentran en el grupo de los neutros vean como su compromiso con la empresa se ve afectado. ¿Pero qué hay detrás del dato? ¿Qué podemos hacer?

Bajo compromiso = muchos detractores + pocos promotores



Más allá de todo lo circunstancial que hemos ido abordando, que está teniendo un impacto directo sobre los empleados, hay aspectos sobre los que sí podemos incidir y que hacen que los índices de recomendación se muevan drásticamente de un lado a otro. Y eso es algo bueno, ya que tenemos margen de actuación. No nos vale conformarnos con el “todo está perdido”, debemos entender que, precisamente, trabajar en base a la experiencia de empleado nos va a permitir

saber qué hay detrás del dato y, más importante aún, actuar sobre ello.

En este caso, tanto el manager como el desarrollo profesional tienen un impacto directo sobre los indicadores de recomendación de los empleados, por lo que ya sabemos hacia dónde podemos dirigirnos. Y, la mayoría de las veces, son cosas tan sencillas como “dedicar tiempo de calidad” o “formar adecuadamente”.

-67p.
baja la experiencia cuando el responsable no dedica tiempo de manera periódica

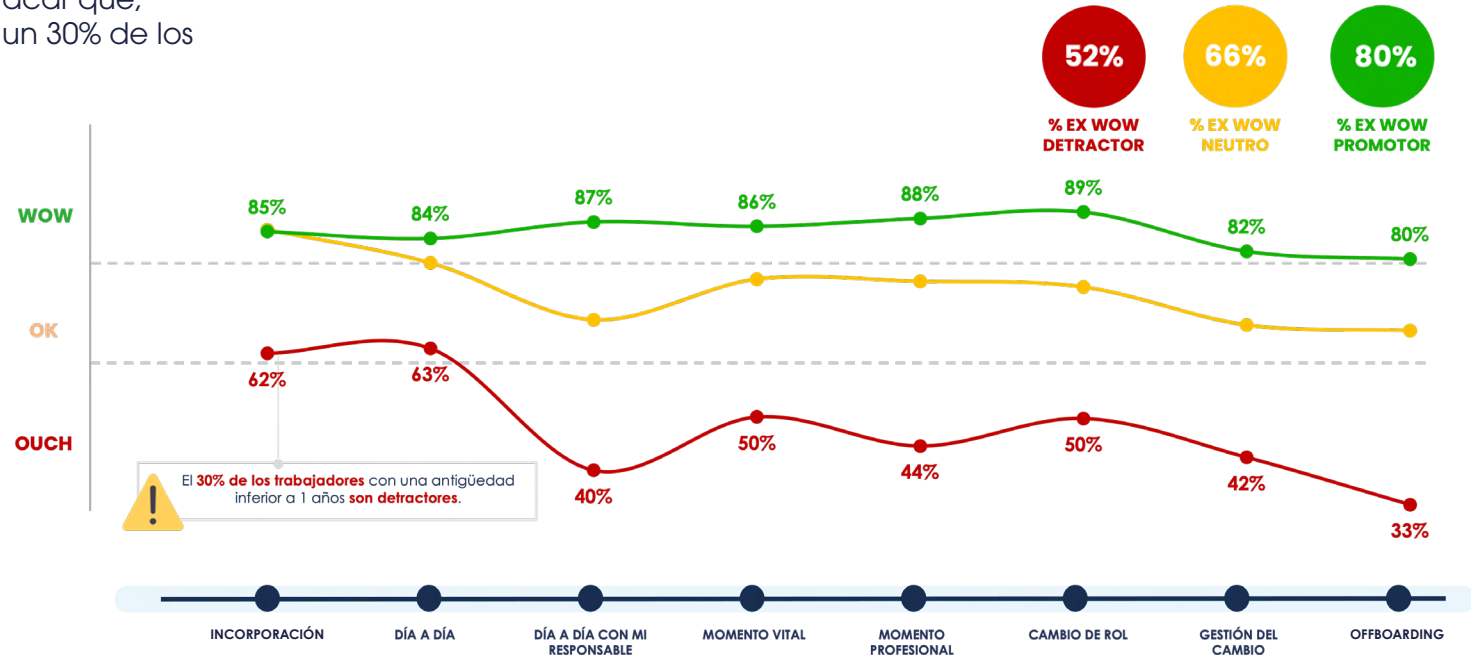


Cobra especial relevancia trabajar sobre nuestros colectivos de empleados, cuando observamos las diferencias en la curva de experiencia entre detractores y promotores. Además de encontrarnos diferencias de hasta 47 puntos en ciertos momentos, la experiencia general es un 28pp. inferior entre ser detractor y promotor.

En este sentido, es crucial destacar que, según se observa en la curva, un 30% de los

trabajadores con una antigüedad inferior a un año ya están categorizados como detractores. Esto significa que, el momento de “enamoramamiento” ya no existe y que, desde prácticamente el inicio de la relación, contamos con gente en nuestros equipos cuya experiencia está por debajo de expectativas en casi todo momento.

30%
de los empleados
con una antigüedad
inferior a un año, ya
son detractores



El divorcio sale muy caro

La bajada del compromiso afecta, directamente, en el aumento de la intención de cambio. Un cambio que no solo provoca trastornos en los equipos, sino que, además, sale muy caro.

La tasa de cambio es algo que afecta a muchos niveles. Si al hecho de que cada vez cuesta más encontrar talento en el mercado y que muchas veces no disponemos de las capacidades necesarias en la organización, le sumamos el hecho de que los que ya tenemos se quieran ir, nos encontramos con un problema ingente en las organizaciones.



El deseo de
cambio ha
aumentado
hasta un 17%

► **El coste para la empresa
es de 1M€ por cada 100
trabajadores**

Con estos datos, se esperarían 17 salidas por cada 100 empleados que, con un salario medio de 25.500€, asciende a una pérdida estimada por rotación de personal de entre 877.000€ y 1.170.000€.

**Fuente: INE - Salario medio España 2023: 25.500 euros*

**Fuente: Josh Estudio desarrollado por Deloitte: "Cada empleado que se va de la compañía, supone un gasto de entre 1,5 y 2 veces su salario bruto anual"*

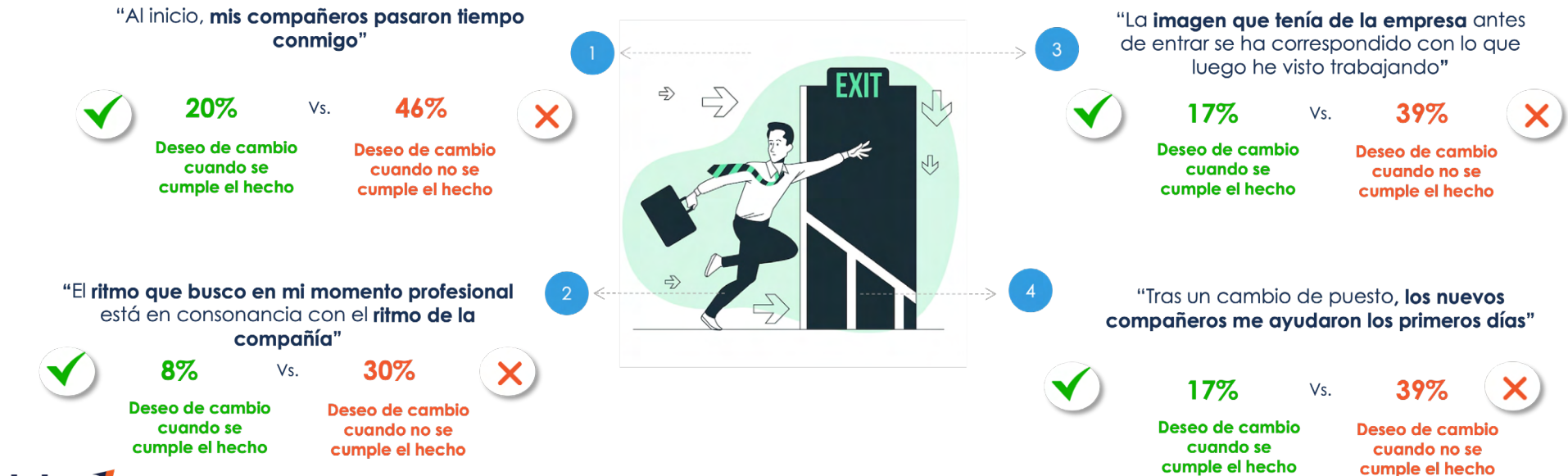
Pero, ¿qué encontramos detrás de esa intención de cambio? ¿De qué manera podemos influir para disminuirlo? Si observamos, casi todo está relacionado con las relaciones interpersonales, el desarrollo profesional (igual que en el caso de la bajada del compromiso) y la coherencia con la propuesta de valor de la compañía.

Aunque las diferencias no son tan abismales como cuando veíamos las palancas

asociadas a la bajada del compromiso, sí podemos observar diferencias de hasta 26 puntos –algo bastante notorio cuando hablamos de intención de cambio– cuando un hecho se cumple y cuando no.

En este sentido, observamos que son cosas sobre las que podemos influir para que pasen y que tienen gran impacto sobre la persona. Y, de nuevo, las expectativas vuelven a tener un papel fundamental.

+22% aumenta la intención de cambio cuando la imagen que se tenía de la empresa no se corresponde con la realidad



Según datos del Ministerio de Sanidad...

60%

de las personas
manifiestan
emociones
negativas en el
trabajo

+17%

han aumentado
las bajas laborales
por temas de salud
mental

373,4

millones de €,
ha supuesto el coste
directo de estas bajas

Las emociones negativas cuestan mucho dinero



28%
siente
hastío



23%
siente
burnout

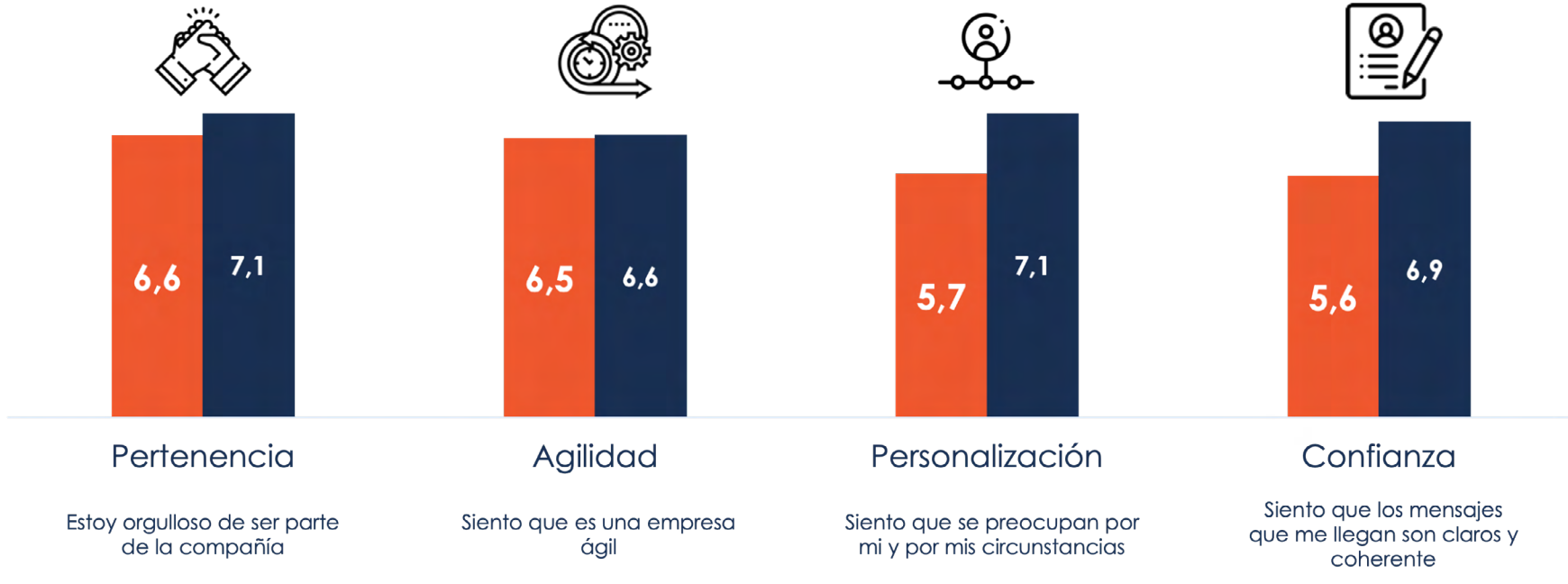


36%
siente
frustración

Detrás de toda emoción hay una sensación que la provoca. ¿Qué hace que mi compromiso haya bajado?
¿Por qué confío menos en mi empresa?

Todas las sensaciones analizadas –sentimiento de pertenencia, agilidad, personalización y confianza– han bajado en mayor o menor medida con respecto al último informe. Cabe resaltar las sensaciones de personalización

y confianza, que bajan más pronunciadamente. Esto, como es lógico, tiene efectos negativos que se reflejan en los KPIS.



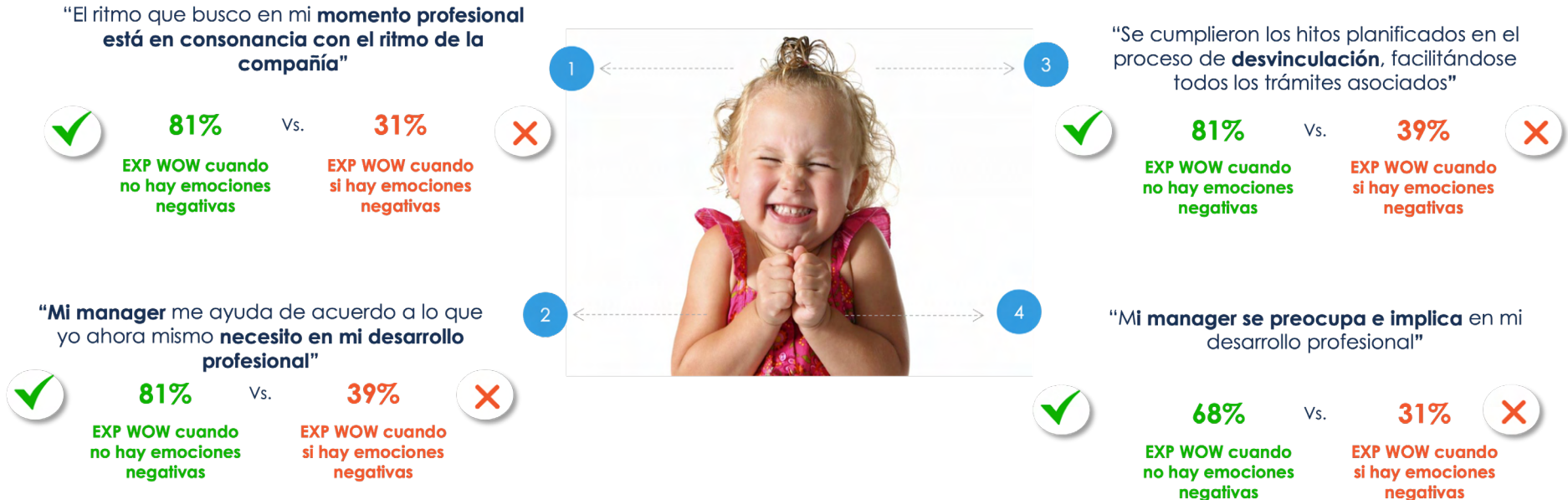
● 2021 ● 2023

Transforming the future. **Today.**

Y, si volvemos a analizar qué hay detrás del dato, encontramos que todo nos afecta mucho más cuando estamos pasando por un mal momento. De ahí la importancia de evitar que nuestras personas estén en una situación así. Porque, aunque hay situaciones que son siempre delicadas, como puede ser una desvinculación, se producen diferencias de hasta +40pp. cuando estamos pasando por un mal momento emocional.

En este sentido, encontramos diferencias significativas, principalmente, en los momentos relacionados con el responsable, el desarrollo profesional y las desvinculaciones. De nuevo, vuelve a salir el desarrollo profesional, algo con muchísimo impacto en la experiencia de empleado, y momentos vinculados a las personas: relación con el mánager y la desvinculación de gente de nuestro entorno.

-40p.
de diferencia ante el mismo hecho, cuando la persona está pasando un mal momento emocional





Retos que nos propone la experiencia de empleado

No podemos negar que nos encontramos ante un momento convulso, en el que muchas cosas están cambiando y la manera de hacerlas también.

Quien quiera negar que es necesario ese cambio, se quedará atrás y perderá la oportunidad de destacar. ¿La ventaja? Tenemos herramientas y contamos con un modelo de relación que nos permite tomar decisiones acertadas, en el momento adecuado.

De este informe se desprenden numerosos retos, pero cada compañía tendrá los suyos propios. ¿La parte buena? Medir nos permitirá entender cuáles son los nuestros y cómo debemos abordarlos.

01

Entender el impacto de la gestión de la EX

Como hemos ido observando, tiene sentido cambiar nuestro modelo de relación con el empleado, por uno basado en la experiencia, por el simple hecho de que este nos permite entender qué hay detrás del dato y actuar en base a ello.

Pero, además, trabajar la experiencia de empleado tiene un retorno claro en cifras:

-6%

se reduce el deseo de cambio

+41 pp.

de aumento del eNPS

+68 pp.

de aumento del eNPS del manager

400.000€

de ahorro, aproximadamente, por cada 100 empleados

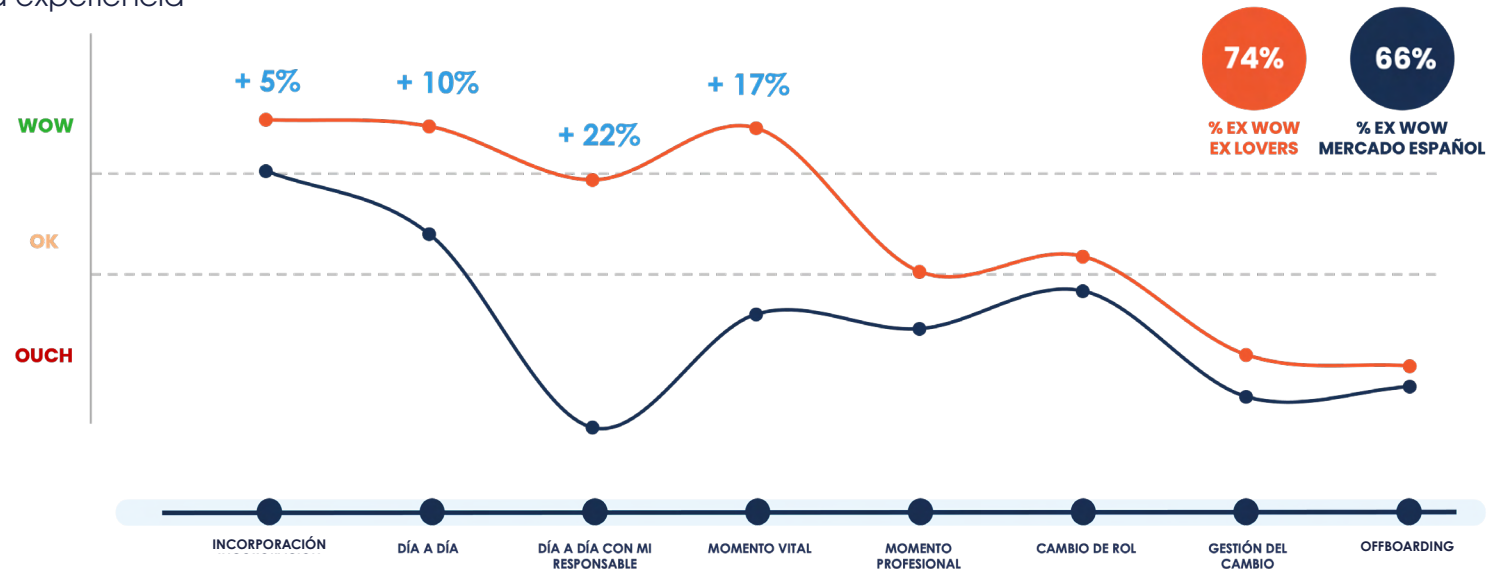
Las compañías que cuentan con modelos de gestión de la experiencia de empleado mejoran la vivencia de sus empleados en todos los momentos de relación.

Hasta el momento, hemos analizado los resultados globales del Índice de Medición de la Experiencia de Empleado en España. Pero si comparamos esos resultados con los obtenidos durante el mismo periodo de tiempo por empresas que ya cuentan con un modelo de gestión de la experiencia de empleado, observamos que la experiencia

WOW es un 8% superior. Asimismo, es importante destacar las diferencias en momentos que hemos visto que son críticos en la relación: día a día, día a día con el responsable y momento vital. Incluso en momentos más delicados, la experiencia sigue siendo mejor.

8pp.

de diferencia en la experiencia WOW entre aquellos que trabajan la experiencia de empleado y la media nacional



Existen dos realidades en el mercado laboral español y su impacto es definitivo: aquellas empresas que cuentan con un modelo de experiencia de empleado y trabajan en base a él y aquellas que no. Como se puede observar en la gráfica, todos los indicadores mejoran con respecto al estudio nacional en aquellas empresas que sí trabajan la experiencia. Cabe destacar, especialmente,

el índice de recomendación de la empresa (41pp. de diferencia) y el índice de recomendación del mánager (61,1pp. de diferencia). Además, el resto de indicadores, que también tienen un impacto en la experiencia general –y, por tanto, en la cuenta de resultados de la empresa– también se ven afectados.



	IMEX 2023		EMPRESAS EX LOVERS
	Satisfacción global	6,4	Vs 7,5
	Grado de vinculación	6,5	Vs 8,0
	eNPS	- 23,2	Vs 17,8
	eNPS Manager	- 33	Vs 28,1
	Deseo de Salida	17%	Vs 11%

02

Los líderes, los grandes protagonistas de la experiencia

¿Contamos con líderes o con gestores? ¿Tenemos jefes o desarrolladores de personas? ¿Qué impacto tiene el responsable en la experiencia de sus equipos? ¿Qué hechos y acciones influyen en que las personas consideren que cuentan con un gran responsable? Parece obvio, pero es algo sobre lo que prácticamente no se incide, y las diferencias son notables.

Ante la pregunta: “Valoro la capacidad de liderazgo de mi responsable”, se han obtenido los siguientes resultados:



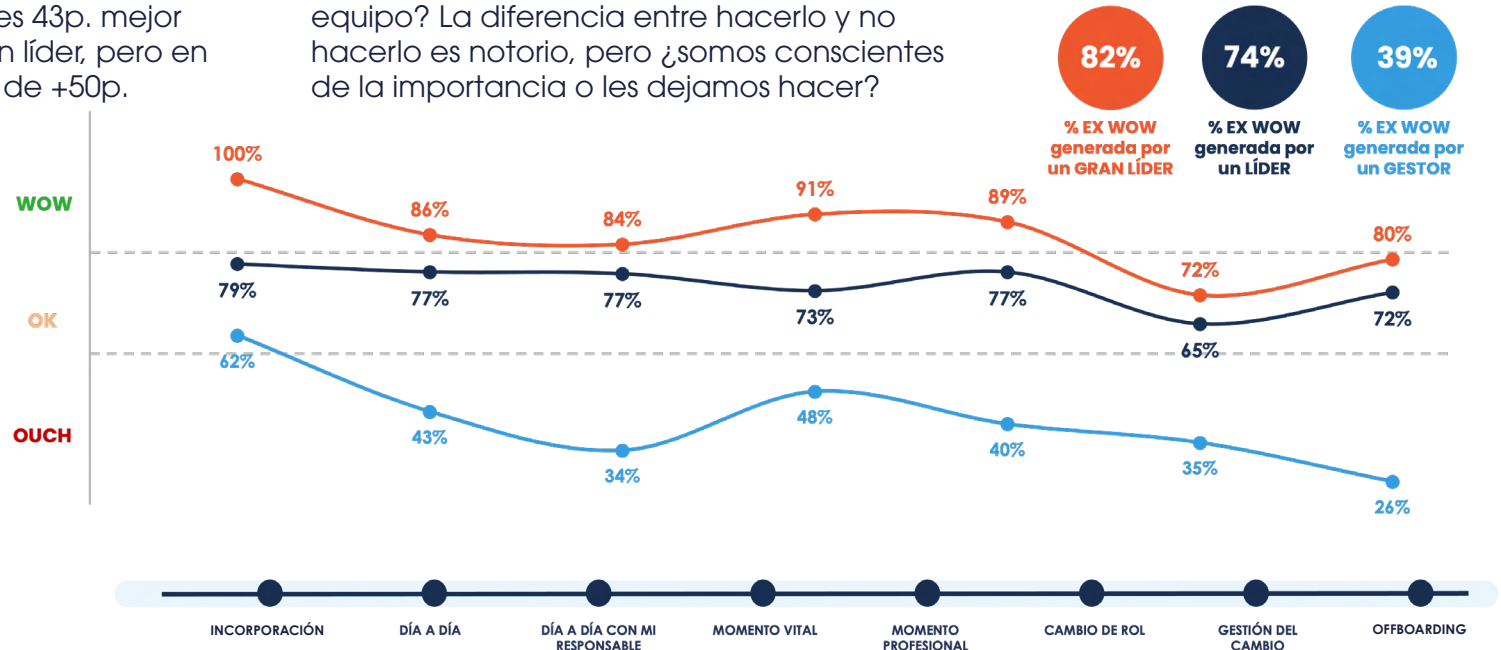
La frase “los empleados no se van de sus empresas, se van de sus jefes” adquiere más sentido que nunca. La diferencia entre tener un buen o un mal jefe es de +40%.

Como en todo, el componente personal y el feeling juegan un importante papel, pero la realidad es que, si nos limitamos a observar la curva de la experiencia, la diferencia entre tener un buen o un mal jefe es abismal. A nivel general, la experiencia WOW es 43p. mejor cuando contamos con un gran líder, pero en momentos concretos llega ser de +50p.

En este sentido, nos surge una duda: ¿la culpa es del jefe o de la empresa? ¿Dotamos a nuestros líderes de las herramientas necesarias para poderlo ser? ¿Formamos a las personas cuando promocionan y empiezan a llevar equipo? La diferencia entre hacerlo y no hacerlo es notorio, pero ¿somos conscientes de la importancia o les dejamos hacer?

+50pp.

llegan a separar las vivencias de los empleados que cuentan con un gran líder VS los que cuentan con un gestor



IV Índice de medición de la Experiencia de Empleado

Solo hay que echar un vistazo rápido a los resultados para entender la importancia de contar con grandes líderes frente a meros gestores de personas. Lo cambia todo. Los indicadores caen en picado cuando no valoramos la capacidad de liderazgo de nuestro jefe o referente. La satisfacción se reduce, prácticamente a la mitad, la vinculación descende casi 3 pp., la intención de cambio en el corto plazo aumenta un 16%

y el tan famoso y valorado eNPS se desploma 109 puntos.

¿Por qué motivo, entonces, se trabaja tan poco en desarrollar a los líderes? Su papel es crucial, pero la responsabilidad no es suya exclusivamente. No podemos cargarles sin haberles formado previamente, porque su experiencia también cuenta. Y de lo que ellos vivan también dependerá lo que hacen vivir.

GRAN LÍDER

Empleados que valoran a su responsable con 10-9

8,2

7,9

12%

36

LIDER

Empleados que valoran a su responsable con 8-7

7,3

7,1

17%

-16

GESTOR

Empleados que valoran a su responsable con <7

4,9

5,0

28%

-73

Satisfacción
global

Vinculación con la
compañía

Deseo de cambio
en los próximos 12
meses

eNPS

Transforming the future. **Today.**

Si analizamos el cumplimiento de los hechos que más correlacionan con la figura del manager, observamos que no son hechos que requieran de un excesivo esfuerzo. Entonces, ¿dónde está el problema? Probablemente tenga que ver el hecho de que los managers no solo tengan que gestionar personas, si no también tienen que estar enfocados en negocio; con el hecho de que nadie les ha formado para saber desarrollar su nuevo rol;

o, en ocasiones, que su experiencia no ayude a que mejoren la de otros.

Esto exculpa que, en ocasiones, el problema sí provenga del propio manager, pero es importante que la empresa asuma su responsabilidad, especialmente viendo el impacto que tiene sobre los indicadores principales.

76p.
de diferencia en el eNPS cuando el manager reconoce nuestro trabajo, frente cuando no lo hace

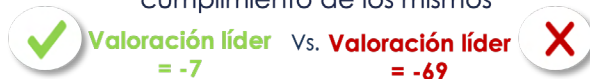
“Durante el último año, **mi manager ha reconocido mi trabajo**”



“Mi manager me dedica tiempo de manera periódica”



“Me marca con claridad los hitos y siguientes pasos estableciendo un marco temporal para el cumplimiento de los mismos”



“Mi manager me da feedback sobre cómo voy en mi trabajo”



“En los primeros días, **mi manager me dedicó tiempo con el objetivo de ayudar a integrarme en el día a día**”



“Desde mi primer día, **dispose de los materiales/herramientas necesarias** para ejercer mi rol”



03

Perfiles digitales: el síndrome del niño rico

Según la encuesta “Perspectivas de las empresas 2022”, realizada por InfoJobs, el sector más demandado por las empresas es el de información y comunicaciones (62%), que engloba perfiles como programadores o desarrolladores de software. Pese a esto, cuatro de cada diez compañías consideran esta área como difícil de cubrir.

Si bien todas las áreas poseen ciertas diferencias y peculiaridades, en la actualidad casi todos estamos poniendo el foco en los perfiles digitales. Pero, ¿sabemos cómo es su experiencia?, ¿qué retorno estamos obteniendo a la inversión realizada?

IV Índice de medición de la Experiencia de Empleado

Son los mimados de la oficina, pero ni con esas conseguimos que se quieran quedar. Su satisfacción general y su experiencia de empleado están por encima de la media, pero aún así su intención de cambio también es la más elevada.

6,8

+0,4 p de satisfacción general
respecto a la media



77%

+ 11 p en Experiencia de
empleado respecto a la
media



20%

+ 3 p. de deseo de cambio
respecto a la media



+3%

de intención de cambio,
 pese a tener una
satisfacción y experiencia
por encima de la media

¿Qué hacemos entonces? ¿Nos encontramos ante una inversión sin retorno? ¿Debemos aceptar que, si los queremos incorporar, hay que aceptar sus circunstancias?

Ante esta situación, hemos querido entender qué hay detrás de su intención de salida,

qué valoran y qué les motiva para quedarse en un sitio. Con esa información, al menos podremos decidir libremente si nos compensa la apuesta por estos perfiles y evitar las posibles frustraciones.

Elementos valorados por los perfiles digitales



Si optamos por contar con perfiles tecnológicos en nuestros equipos, debemos saber que es nuestra mentalidad la que tiene que cambiar y adaptarse a la suya, ya que ellos no lo van a hacer.

Y es que, el día a día marca la diferencia; son perfiles que valoran poder *“hacer lo que les gusta”*, en un entorno de colaboración donde puedan llegar a ser expertos –y progresar a nivel de carrera– y, a su vez, conciliar su vida personal y profesional.



04

Un entorno retador, impacta en resultado de negocio

Ya hemos ido viendo que el desarrollo profesional es común en todas las fluctuaciones de la experiencia. Cuando se da, la cosa mejora; pero cuando no existe, todos los indicadores empiezan a descender. De ahí la importancia de contar con un entorno retador, que anime a nuestras personas a querer crecer y les mantenga motivados.

Ahora bien, ¿es esa la foto actual?

Ante la pregunta: “¿En qué momento profesional te sientes actualmente en la compañía?”, se han obtenido los siguientes resultados:



Tener una plantilla motivada y con ganas de crecer –y de que la compañía crezca– es sinónimo de éxito. Pero para eso hay que ayudar a que esto pase.

Llevamos todo el informe viendo cómo el desarrollo profesional tiene un papel muy importante en la experiencia de empleado, pero si observamos los datos, solo el 13% afirma encontrarse en una situación de alto reto y crecimiento, mientras que un 42% afirma encontrarse en situación de poco reto y cierta rutina.

Y, aunque el desarrollo debería ser algo bidireccional, donde es crucial la implicación del empleado, hay ciertas cosas que podemos hacer para ayudar a que esto pase. Si nos fijamos en detalle, el papel del manager, el reconocimiento y el ritmo de la compañía son fundamentales para promover esa motivación.

42%

de los empleados considera que se encuentra en una situación de poco reto y cierta rutina

APOYO PERSONALIZADO

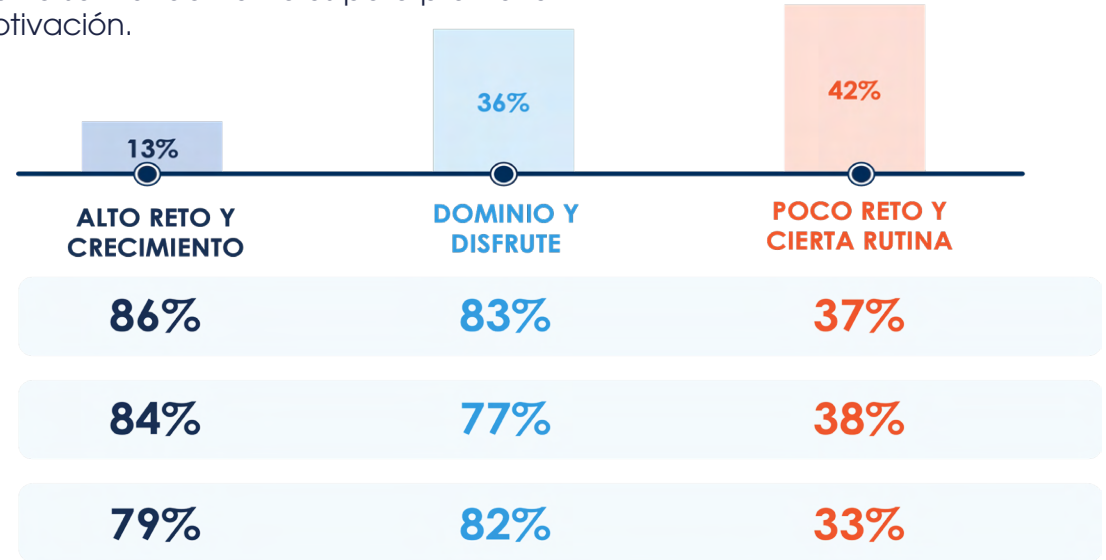
Mi manager me ayuda de acuerdo a lo que yo ahora mismo necesito en mi desarrollo profesional

RECONOCIMIENTO

Durante el último año, mi manager ha reconocido mi trabajo

RITMO

El ritmo que busco en mi momento profesional está en consonancia con el ritmo de la compañía



*Un 9% afirma no sentirse en ninguno de estos tres momentos profesionales



En este contexto, en el que tan solo un 13% de los empleados asegura estar en un momento de alto reto, es importante tener en cuenta las ventajas de que esto pase, ya que su impacto en resultados es directo: la intención de cambio se reduce y tanto el eNPS general

como el eNPS del manager se disparan. Ya habíamos observado la importancia del desarrollo profesional, pero con esto vemos que es una gran oportunidad la que tenemos por delante.

-16%
DESEO DE CAMBIO

Menor interés de cambio por parte de los empleados

+ 77 p.
eNPS

Empleados que recomiendan más a la compañía

+ 83 p.
eNPS MANAGER

Empleados que valoran a sus responsables como líderes

05

El impacto de la convivencia generacional

Nos encontramos en un momento en el que en las organizaciones están conviviendo hasta cuatro generaciones diferentes. ¿Eso implica que también conviven necesidades diferentes? Es importante entender qué hay detrás del dato, para tomar decisiones en base a algo y no solo a suposiciones.



Entre 55 y 65 años



Entre 45 y 54 años



Entre 35 y 44 años



Entre 25 y 34 años

Parece que la “Generación Z” ha destapado algo que, hasta ahora, parecía estar dormido: la convivencia generacional. ¿Es incompatible? ¿Cómo trabajar en ella?

Los “Z” están cambiando el paradigma. Han llegado con otras motivaciones, sin especial interés por el trabajo como se conocía hasta la fecha y han puesto todo patas arriba. ¿Pero es cierto que somos tan diferentes?, ¿que no podemos convivir?, ¿que las

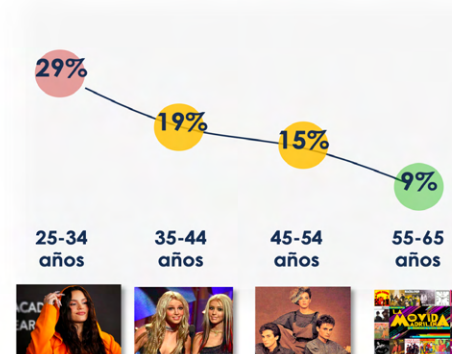
las empresas tienen que rehacer todas sus estructuras para adaptarse a la nueva situación? Pues, si analizamos los resultados, no parece haber tantas diferencias como para que la nueva generación esté cambiando todos los esquemas.

MÁS SIMILITUDES QUE DIFERENCIAS

+/- 4p
SATISFACCIÓN

+/- 3p
VINCULACIÓN

EL DESEO DE CAMBIO DE COMPAÑÍA DISMINUYE CON LA EDAD



MANAGER Y DESARROLLO, CLAVES EN LA EX

25 a 44 años
DÍA A DÍA CON MI JEFE

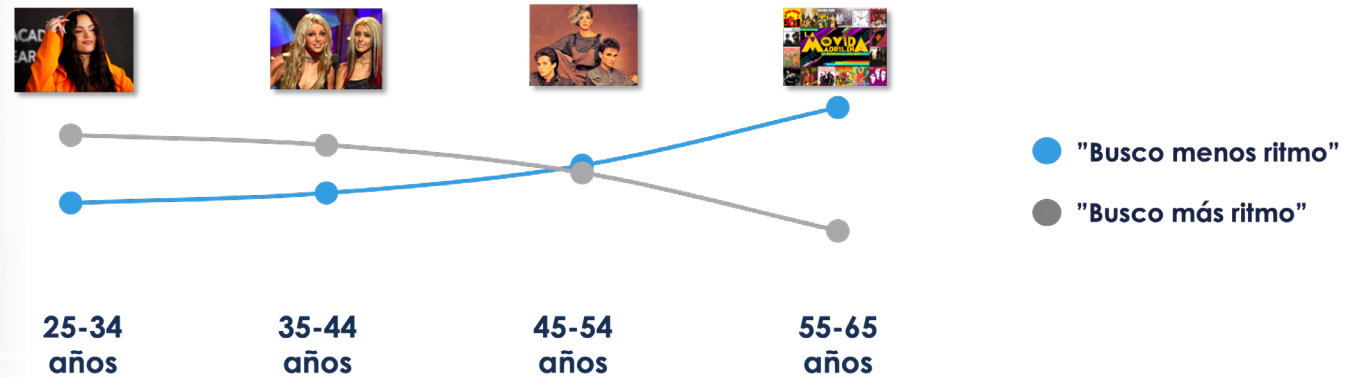
45 a 65 años
MOMENTO PROFESIONAL

IV Índice de medición de la Experiencia de Empleado

La ventaja que nos ofrece trabajar en base a la experiencia de empleado es que nos permite saber dónde sí hay diferencias y dónde no, y decidir sobre lo que podemos incidir.

Por ejemplo, aunque a nivel de indicadores no había muchas diferencias, sí los hay a nivel del ritmo que buscan en la compañía las diferentes generaciones; el ritmo se

desacelera a medida que pasan los años y llega a converger en un momento, entre los 45-54 años. Así, el ritmo podría ser algo que podríamos ir adaptando, en función de la edad, para adecuarlo a las expectativas de cada uno y, de este modo, establecer retos, programas de desarrollo y demás sistemas de guía y soporte que se ajusten a su momento y necesidad, atendiendo siempre a su experiencia.



Oportunidades de la experiencia de empleado



Detrás de cada reto, sobre todo, encontramos una gran oportunidad que nos puede hacer mejorar como empresa.

Porque entender el impacto de la experiencia de empleado nos va a permitir apostar por un sistema de voz del empleado que nos ayude a tomar las decisiones adecuadas, en el momento apropiado; porque conocer el impacto en la experiencia de contar con un gran líder frente a un simple gestor, reafirma la importancia de dotar de herramientas a los mandos intermedios, para que la experiencia de sus equipos mejore; porque saber qué buscan los perfiles digitales nos va a permitir adaptarnos a las necesidades del corto, sin olvidarnos de la propuesta de valor al empleado; porque saber la importancia del desarrollo profesional es una palanca para activar ya un plan de liderazgo que propicie y motive el desarrollo; y porque conocer qué mueve a cada generación nos permite individualizar la experiencia por colectivos.

En definitiva, los datos demuestran que todavía queda un largo camino por recorrer. Pero la suerte es que es un camino lleno de oportunidades que permitirán, a quien se sume a este modelo de relación, marcar la diferencia y obtener una ventaja competitiva.

Autores



José Luis Pascual

Socio-director de Experiencia de Empleado

joseluis.pascual@lukkapa.com

Licenciado en Sociología Industrial y de los RR.HH. por la Universidad Complutense de Madrid y la USTL de Lille. Máster en Dirección de RR.HH. por el Centro de estudios Garrigues y MBA en Organizaciones en la economía del conocimiento por la UOC, desde hace 7 años lidera el área de EX, donde ha dirigido diferentes proyectos vinculados al diseño e implantación de modelos orientados a la EX, a nivel nacional e internacional.



María Hernanz

Socia-directora de Data&People Analytics

maria.hernanz@lukkapa.com

Licenciada en Derecho y ADE por ICADE y Marketing Research e Investigación de mercados por ESIC, María es socia-directora en Lukkapa Data&Analytics. Cocreadora de la metodología de medición cuantitativa de CX y EX, lleva más de 10 años dirigiendo proyectos.



Alba Paradelo

Senior Project Manager de Experiencia de Empleado

alba.paradelo@lukkapa.com

Licenciada en Psicología por la Universidad del Principado de Asturias y Máster en Dirección y Gestión de Recursos Humanos por el C.E. Garrigues.

Experiencia en gestión y desarrollo de proyectos de Experiencia de Empleado y desarrollo de talento, en diferentes sectores de actividad (Energía, Industria, Gran consumo y Seguros).



Iciar Méndez de Vigo

Consultora senior de EX

iciar.mendez@lukkapa.com

Graduada en ADE por la Universidad Carlos III de Madrid y Máster en Recursos Humanos por Icade Business School, cuenta con más de 5 años de experiencia en el área de Recursos Humanos. Desde hace más de 2 años forma parte del equipo de experiencia de empleado en Lukkapa, donde participa en proyectos de EX y Desarrollo de Talento.



Transforming
the future.
Today.

<https://www.lukkap.com/estudio/iv-indice-de-medicion-de-la-experiencia-de-empleado>