

V ÍNDICE DE MEDICIÓN DE LA EXPERIENCIA DE EMPLEADO EN ESPAÑA



Contenido

pág. 3

**Objetivo,
metodología y
muestra**

pág. 5

**Desafíos en
materia de
gestión de
personas**

pág. 9

**Evolución de la
experiencia de
empleado en
España**

pág. 15

**EX Lovers:
diferencias
entre contar
(o no) con un
modelo de EX**

pág. 18

**Retos a los que
dar solución a
través de la EX**

Objetivo, metodología y muestra

Este estudio pretende entender lo que pasa, realmente, con la experiencia de empleado en nuestro país. Al tratarse de la quinta 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).



Muestra utilizada en el V IMEX Empleado

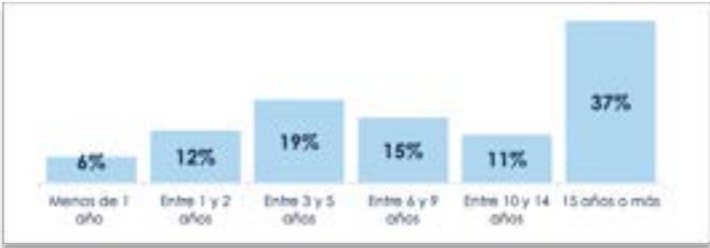
2.023
trabajadores por cuenta
ajena en el sector privado

Error muestral: 2,18% para un nivel de confianza del 95%

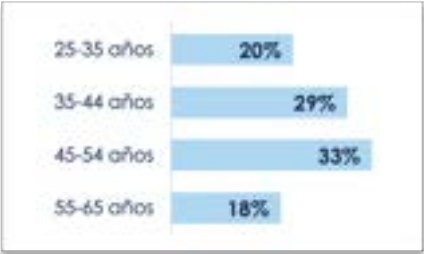
Género



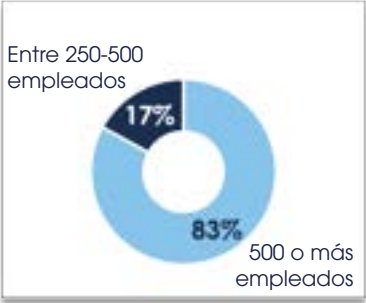
Antigüedad



Edad



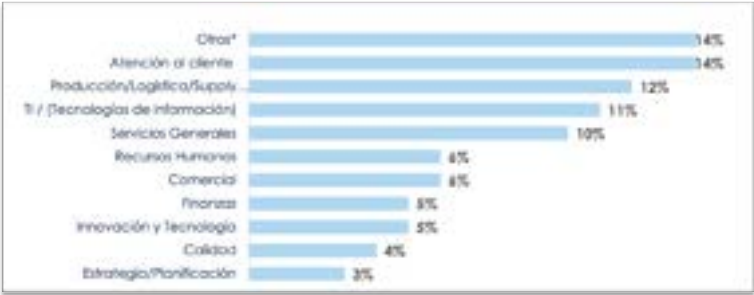
Tamaño empresa



Sector



Área



Posición



*Otros incluye: Automoción, Medios de Comunicación y Entretenimiento, Turismo, Agroalimentación, Retail, Hostelería, Inmobiliario

*Otros incluye: Docencia, Legal, Marketing, Seguridad, Dirección General, Administración, Compras, Ingeniería, Atención sociosanitaria, Comunicación/RRPP, Transporte, Customer Experience, Investigación, Laboratorio, Medicina, Enfermería, Mantenimiento, Medio ambiente, Ventas.

Desafíos en materia de gestión de personas

Un año cargado de
preocupaciones



2024 ha sido un año marcado por grandes titulares. “La renuncia silenciosa”, el “absentismo laboral batiendo récords”, “cómo gestionar a la Generación Z” o “las pérdidas billonarias de la fuga de talento” han copado cientos de titulares.

Nos encontramos ante un cambio generacional, que está haciendo temblar las estructuras de lo que hasta ahora conocíamos. Si a eso le sumamos la aplastante llegada de la IA a las organizaciones –y la falta de conocimientos para integrarla–, el escenario se torna “apocalíptico”.

En la era de la desinformación, todo parece conducir hacia el abismo. Hasta hace nada parecía que todos los empleados dejarían su puesto de trabajo para dedicarse a algo que les llenase más plenamente. Ahora, por lo visto, será la IA quien acabe con el puesto de todos aquellos que ahora renuncian a renunciar.

Pero no nos alarmemos, que ya hemos pasado por esto antes. Ciertamente es que nos encontramos en un momento en el que sobre la mesa se presentan grandes desafíos: modelos híbridos de trabajo (o no), flexibilidad laboral, salario emocional, mix generacional, uso de datos para toma de decisiones... y un largo etcétera que mañana puede haber cambiado.

Porque, como en todo, en la era de la inmediatez, lo que hoy nos preocupa mañana puede ser una anécdota. Por eso, lo importante no es qué gestionar, sino cómo hacerlo. Y ahí es donde radica la diferencia.

**¿Qué observamos
que, de verdad,
tiene impacto sobre
la experiencia de
empleado?**



Evolución de la experiencia de empleado

¿Ha cambiado la EX en el último año?



La experiencia de empleado se estanca

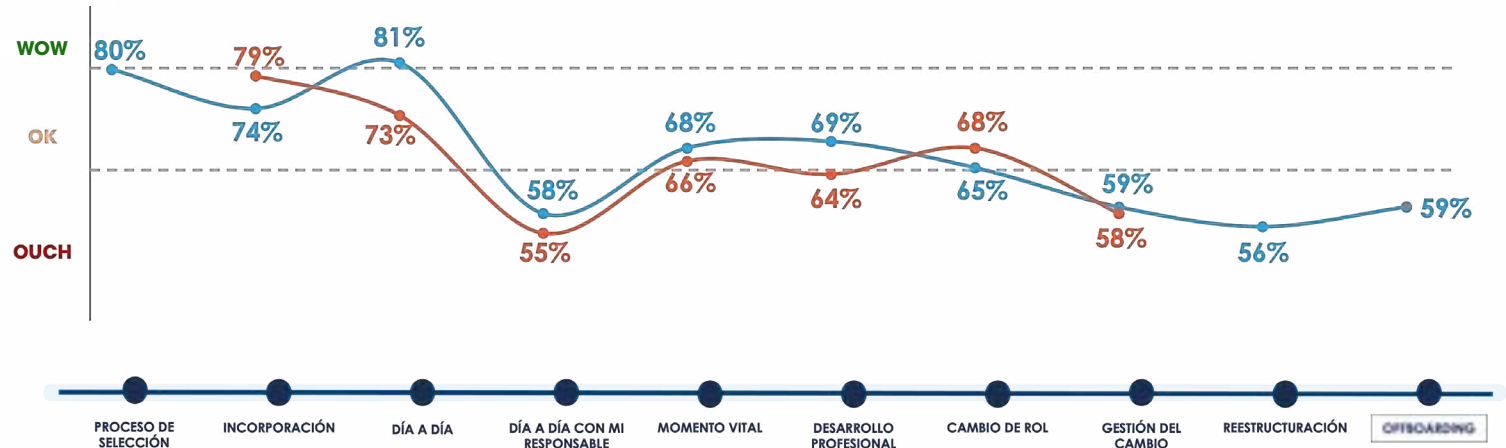
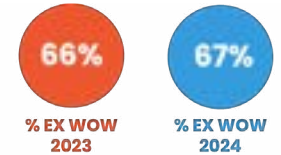
En un año en el que tanto ruido ha habido, la realidad es que, si nos fijamos en la curva de experiencia, no ha cambiado prácticamente nada. La experiencia deseada varía 1pp. con respecto a 2023 y, salvo en momentos concretos (onboarding, día a día, desarrollo profesional y cambio de rol), la curva es prácticamente calcada.

¿Y esto qué quiere decir? Que, aunque con ligeras mejoras en los momentos de “Día a día” y “Desarrollo profesional”, y una pequeña caída en el “Onboarding” y el “Cambio de

rol”, los empleados españoles sienten que no está pasando nada.

Es decir, con todo lo que supuestamente hay sobre la mesa, los empleados españoles no ven que nada esté cambiando. ¿Y eso es bueno o malo? Ahora lo vamos a ver.

Solo dos momentos se viven de manera excepcional: proceso de selección y día a día. Suspendemos en día a día con mi responsable, cambio de rol, gestión del cambio, reestructuración y offboarding.

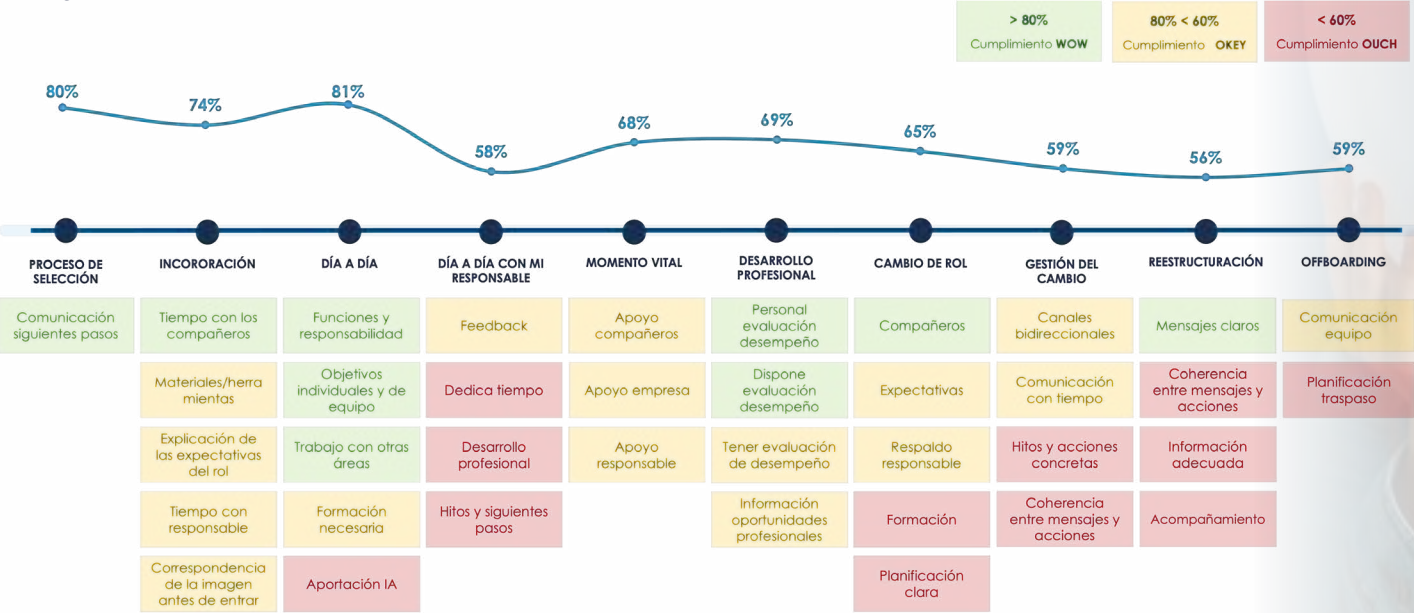


Transforming the future. **Today.**

Esto puede ser preocupante o no, pero no es para echar cohetes. Sobre todo si, como siempre decimos, no nos quedamos con el dato general e indagamos en qué hay detrás de él.

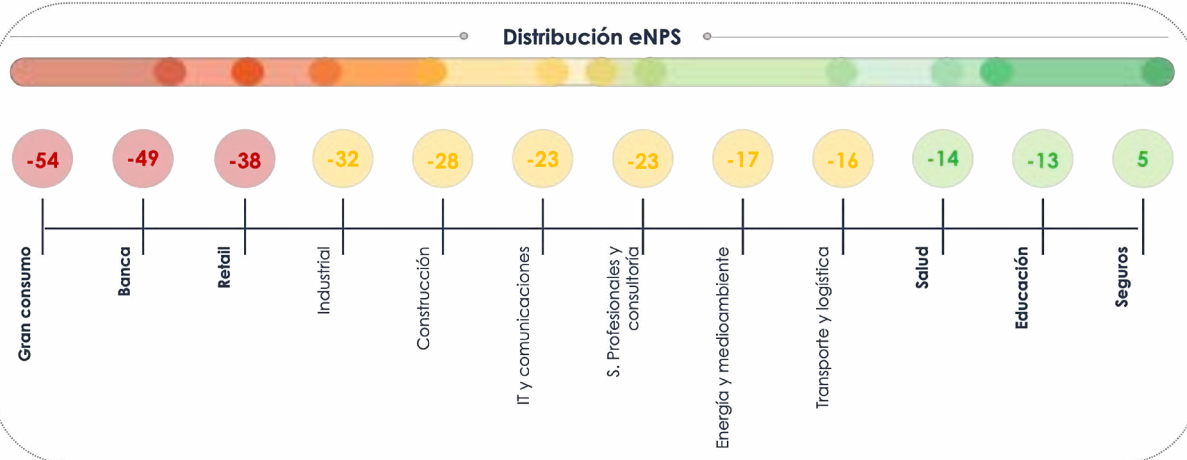
Destacamos en muy pocos hechos concretos, “sin más” en muchos otros, y tenemos amplio margen de mejora en otros tantos.

Si tuviésemos que hablar de grandes warnings, que quizá no copan tantos titulares y deberían hacerlo, podrían ser: el jefe, la coherencia entre lo que decimos y hacemos y la planificación y el acompañamiento.



KPIS principales por sector

MERCADO ESPAÑA 2024	6,4	6,5	13%	-23
	Satisfacción Global	Vinculación	Deseo de cambio en los próximos 12 meses	eNPS – Grado de recomendación
S. Profesionales y Consultoría	6,3	6,2	15%	-23
Salud	6,4	6,4	11%	-14
TI y Comunicaciones	6,5	6,2	11%	-23
Educación	6,6	7	13%	-13
Industrial	6,5	6,7	14%	-32
Transporte y Logística	6,2	6,4	10%	-16
Energías y Medio Ambiente	6,3	6,3	11%	-17
Banca	6,3	6,6	9%	-49
Gran consumo	6,1	6,4	9%	-54
Construcción	6,5	6,6	16%	-28
Seguros	7,4	7,2	6%	5
Retail	6,1	6,4	21%	-38



Como señalábamos anteriormente, los datos no son buenos. Pero no lo son, especialmente, cuando los analizamos por sector.

Si lo analizamos en detalle, solo **el sector seguros destaca por encima del resto**; es el único que supera el 6 en satisfacción y en vinculación y el único que cuenta con un eNPS positivo. Además, su porcentaje de intención de salida descende hasta el 6%.

Por contra, hay sectores que deben prestar mucha atención a sus indicadores, ya que estos descienden considerablemente: **el peor eNPS (-54) lo tiene gran consumo; el peor porcentaje de intención de salida (21%) el sector retail y el peor grado de vinculación (6,2) se lo reparten el sector servicios y consultoría e IT y comunicaciones.**

Cabe destacar otros sectores como el de la construcción o el industrial, cuya intención de salida también es elevada, y otros como la banca, cuyos indicadores generales no son tan bajos, pero su eNPS es el penúltimo por la cola (-49).

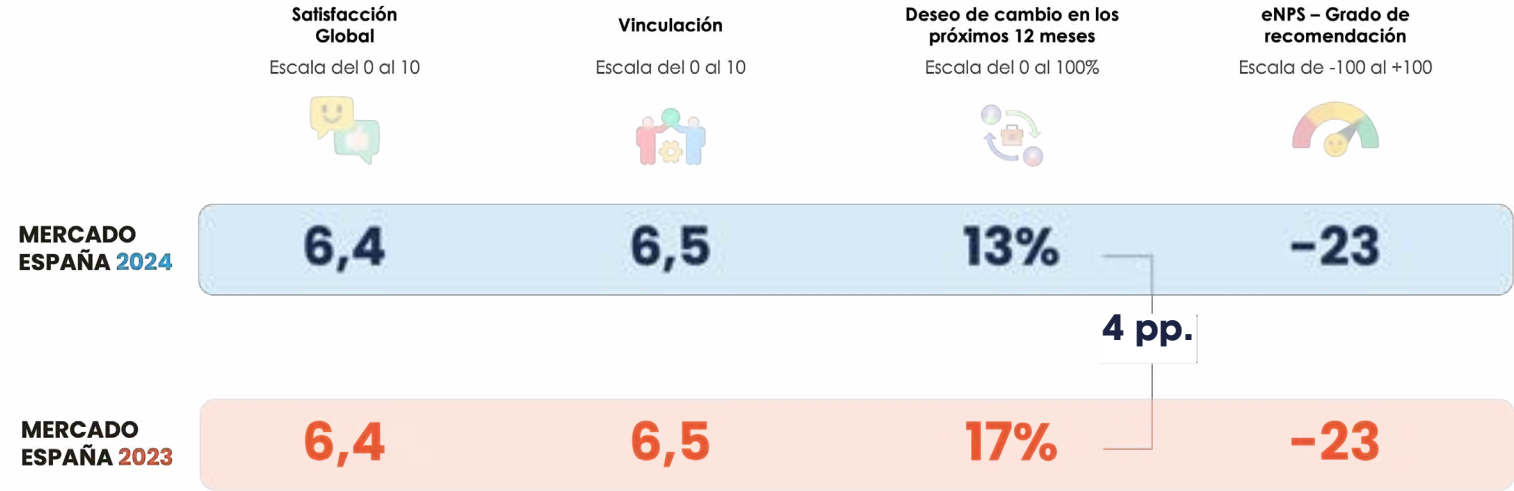
Así, ningún sector roza el sobresaliente – aunque educación se quiere aproximar al sector seguros–, pero muchos se acercan al suspenso peligrosamente.

Y es que, cuando decimos que la experiencia de empleado en España está estancada, es porque 3/4 indicadores se repiten con respecto al año anterior. No hay diferencia entre la satisfacción, la vinculación y el eNPS entre 2023 y 2024. Solo cambia la intención de salida, que baja un 4%, con respecto al año anterior.

¿Y qué explicación tiene todo esto? Que no hacer nada, no sirve de nada. Los indicadores pueden no empeorar, pero desde luego, en un contexto en el que la batalla por el talento es creciente, no estamos haciendo nada

para que nuestros empleados estén mejor donde están. Simplemente, se conforman con lo que tienen, ante un entorno que les hace dudar de si moverse o no es un movimiento inteligente. ¿Os suena eso de más vale malo conocido...?

Porque sí hay algo que cambia la foto (y mucho), y aquí es donde está la clave de la situación actual: **las empresas que cuentan con modelos de gestión de la experiencia de sus empleados tienen indicadores mucho mejores.**



Al principio mencionábamos grandes preocupaciones que han llenado los medios de titulares. Entre ellas, el absentismo laboral era una de las principales. Y es que, si analizamos los motivos que han llevado a que se produzca, la salud mental es uno de los grandes protagonistas.

Hasta septiembre de 2024 se habían producido **468.093 bajas en la seguridad social, provocadas por problemas de salud mental**. Esto supone el 7,1% de las bajas, pero preocupa, especialmente, por su larga duración: la media se sitúa en los 65 días, lo que puede llegar a suponer un coste para la empresa de unos 6.000€.

De hecho, **en 2023 el absentismo laboral supuso un coste para las empresas en España de +12.245M€**.

¿Y por qué destacamos este tema? Porque según los datos del Índice de medición de la experiencia de empleado en España de este año, **el 76% de los encuestados afirman haber sentido emociones que les causan malestar**.

Esto, a su vez, **se ve reflejado en los indicadores principales -el eNPs baja 50pp. y la intención de salida sube un 11%-**

por lo que habría que mirarlo atentamente, para ver qué solución podemos ofrecer. En este sentido, el arquetipo predominante de este perfil hace referencia a perfiles técnicos, sin equipo a cargo, de entre 45-54 años, con un tiempo medio en la empresa de +15 años.



25%
BURN OUT

21%
FRUSTRACIÓN

15%
HASTÍO

EX Lovers: diferencias entre contar (o no) con un modelo de EX



Si analizamos los resultados de este año, solo se aprecia una diferencia con respecto al año anterior: las empresas que trabajan la experiencia de empleado y están gestionando a sus empleados en base a ella mejoran todos los indicadores con respecto al mercado.

Cuando comparas a las empresas EXLovers con el mercado, se observa una clara diferencia. Todos los indicadores mejoran porque los empleados sienten que están siendo escuchados y, sobre todo, porque ven que, además de preguntarles, cambian cosas

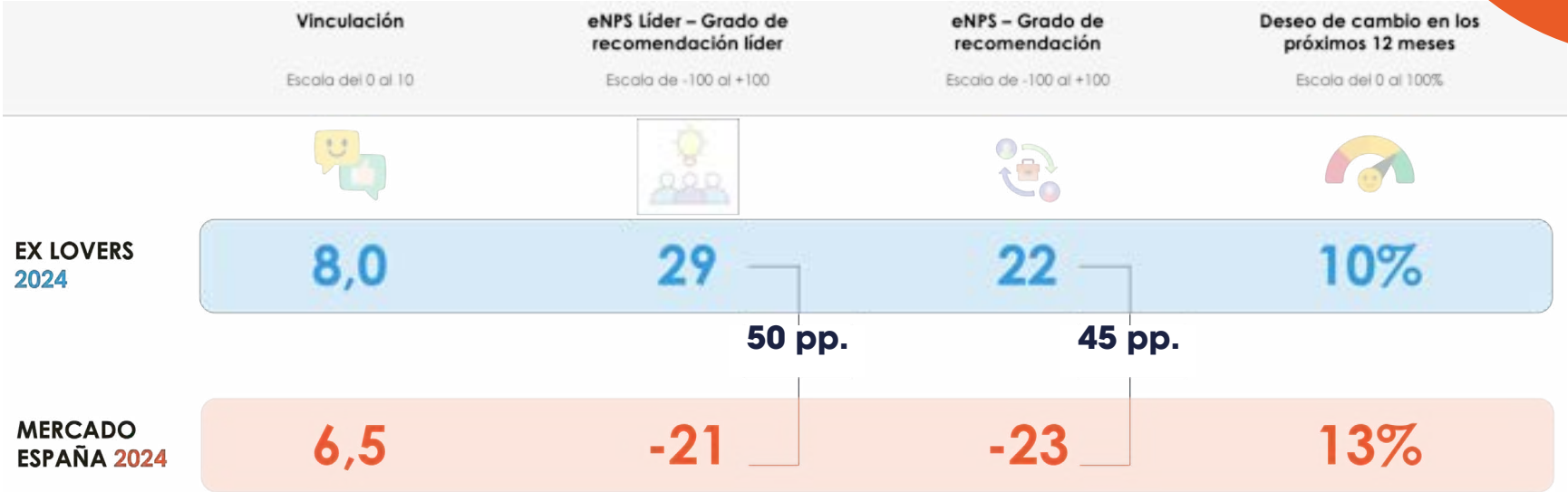
cuando algo no funciona. Y es que ahí radica la ventaja de la experiencia de empleado, en poder cambiar lo que de verdad impacta en el empleado y no lo que la empresa cree que está mal.

45pp.

de diferencia en el eNPS entre las EXLovers y el mercado general.

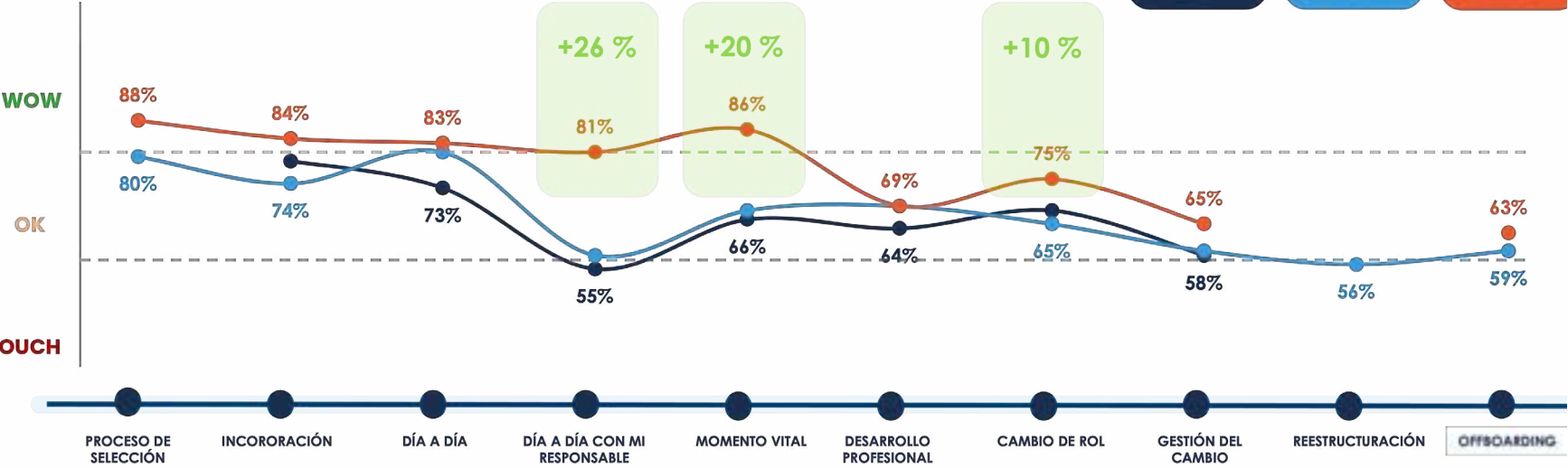
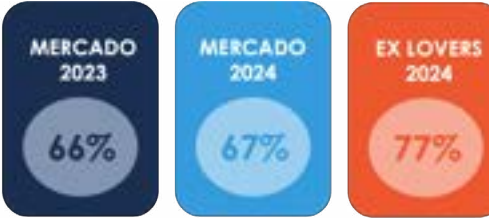
50pp.

de diferencia en el eNPS del manager entre las EXLovers y el mercado general.



Esto también se ve reflejado en la curva de experiencia, donde no solo **el cumplimiento de la experiencia general es 10pp. mejor**, sino que, además, **hay diferencias notables en momentos de gestión con gran impacto:** día a día con mi responsable, momentos vitales y cambio de rol.

Más adelante veremos la importancia del responsable o del cambio de rol, pero, desde luego, se ven claras ventajas sobre contar o no con un modelo de EX. De hecho, hasta los momentos más delicados, en los que la experiencia baja, las empresas EXLovers siguen destacando.



Retos a los que dar solución gracias a la experiencia de empleado

4 grandes bloques y dos
ritmos diferentes

4 grandes desafíos a los que dar respuesta desde la experiencia de empleado

Si analizamos los retos a los que toca hacer frente en este momento, nos encontramos con dos realidades diferentes, marcadas por dos velocidades distintas. Si bien todo es importante, **existen dos retos a los que debemos dar solución con la mayor brevedad posible y otros dos a los que debemos hacer frente desde ya, pero a un ritmo más lento.**

01

LIDERAZGO, FIDELIZACIÓN
DEL TALENTO



02

DESARROLLO PROFESIONAL



03

CUSTOMER CENTRIC



04

IA E INNOVACIÓN
TECNOLÓGICA



| Liderazgo y fidelización de talento

El liderazgo evoluciona, sin embargo, sigue siendo un tema pendiente en el mercado español. ¿El motivo principal? Ser líder no es solo dar feedback, sino acompañar y guiar en el desarrollo profesional.

En ocasiones, cometemos el error de pensar que liderar equipos consiste, simplemente, en confiar y dar feedback. Pero ser un buen líder va mucho más allá; ser un buen líder se basa en la capacidad de desarrollar equipos.

De hecho, aunque año a año mejoramos el liderazgo en nuestro país, todavía es un reto pendiente que debemos abordar.

Tanto es así que, **ni siquiera todos los empleados reciben feedback sobre su trabajo** –solo el 65% de los empleados afirma recibir feedback por el trabajo que realizan–. Asimismo, **solo el 54% de los empleados consideran que el responsable se implica en el desarrollo profesional** y le marca hitos y siguientes pasos, para seguir mejorando profesionalmente.

Y no somos conscientes del impacto que esto tiene sobre los indicadores. El **eNPS pasa de un -65 a un 34 cuando el empleado se siente guiado por un gestor vs a sentirse guiado por un gran líder**. Y es que, el estilo de liderazgo que vivamos hace que seamos promotores o detractores de la compañía.

99pp.

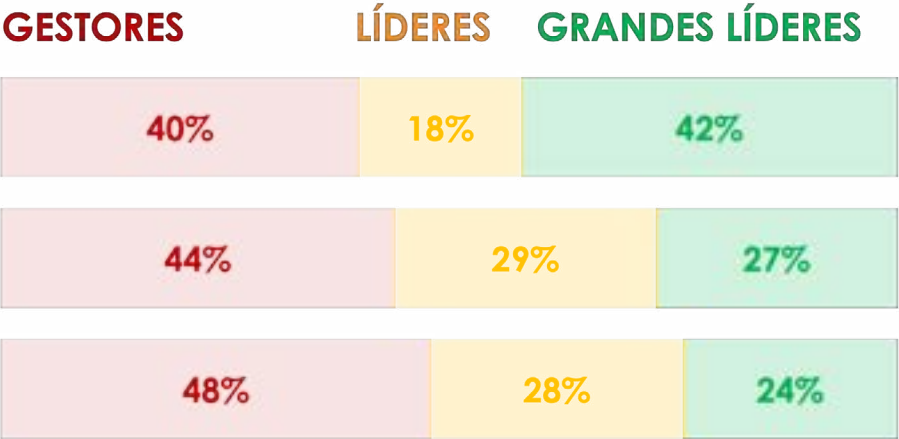
de diferencia en el eNPS en función de si tu jefe es un gran líder o un gestor

Pero más allá del impacto en indicadores – que, por supuesto, es importante–, cuando hablamos de liderazgo observamos que el estilo de liderazgo desciende en cascada.

El eNPs del responsable desciende hasta 26pp. desde la dirección hasta los perfiles más técnicos. Si analizamos los datos, el 42% de los directivos considera que están dirigidos por un "gran líder", pero esa cifra va en

descenso a medida que bajamos en la organización. El principal problema no es solo que **no consideremos que nuestros responsables son grandes líderes, sino que ni siquiera se les considera líderes, sino gestores.** De hecho, en la capa técnica, casi la mitad de los empleados considera que su responsable es un mero gestor y no un desarrollador de personas.

1 / 2
técnicos considera que su responsable es un gestor y no un líder



2

- 17

- 24

La recomendación del responsable sigue siendo un punto a trabajar. Aunque mejora con respecto al año anterior, seguimos teniendo casi un 50% de gestores vs un 50% de líderes o grandes líderes.

Ya hemos visto el impacto general, pero si lo analizamos por sector la cosa se complica para algunos. **Retail, gran consumo o transporte lideran el ranking negativo.** En

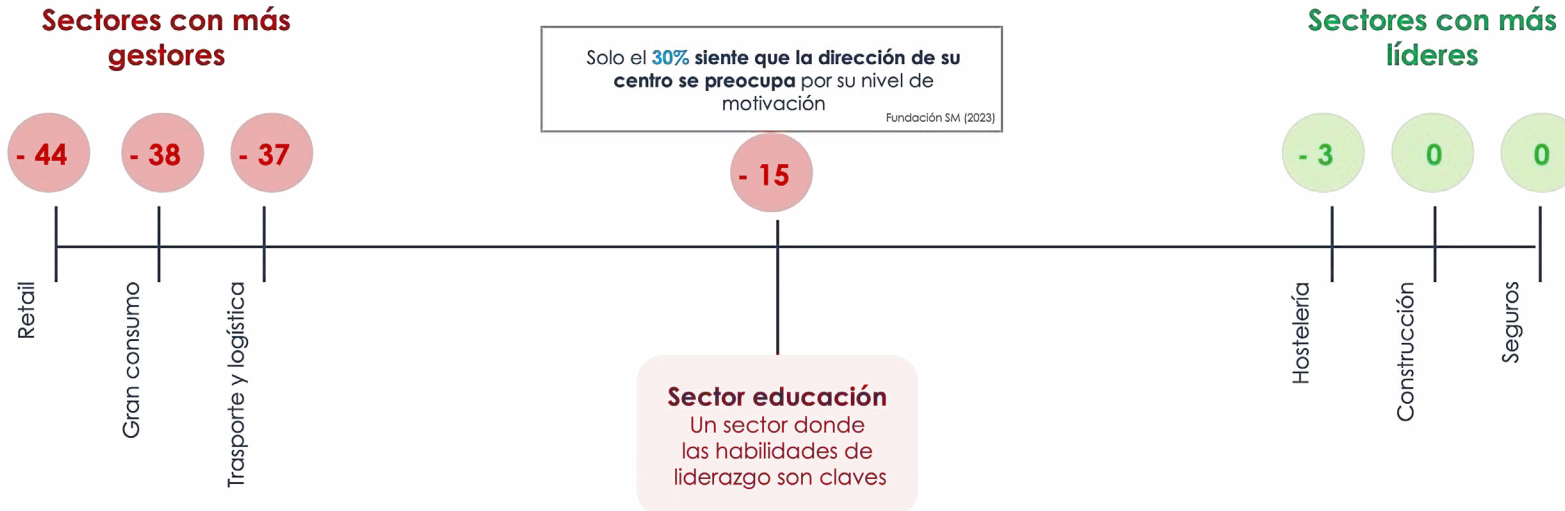
contraposición, **seguros, construcción y hostelería, se sitúan a la cabeza.**

Si analizamos el impacto que, a su vez, estos empleados pueden tener, es importante reflejar que en el sector educación –cuyo impacto en los alumnos puede llegar a ser crucial– el eNPs del líder se sitúa en -15 y solo el 30% siente que la dirección de su centro se preocupa por su nivel de motivación.

-21 eNPs

Aunque, mejora con respecto a 2023, el eNPS del líder se sitúa en negativo

Gráfica de liderazgo por sectores



| Desarrollo profesional

El desarrollo pasa por conversaciones de calidad que guíen de manera personalizada el crecimiento.

Cuando empezamos a hablar de experiencia de empleado, hablábamos de cumplir los básicos, para luego sorprender. Pues con el desarrollo seguimos en ese punto: cumplimos, pero no sorprendemos, y eso impacta negativamente en nuestros empleados.

La famosa "conversación de desarrollo" es algo instaurado en prácticamente todas las compañías, aunque no siempre se da. **El 64% de los encuestados afirma tener, al menos una vez al año, una conversación de desarrollo.** El problema viene con lo que pasa después, que suele ser nada.

Solo el 26% de los empleados afirma sentir que esa conversación sirve de algo en su desarrollo. Y esto, cuando nos encontramos que un 41% siente que está en un momento de bajo reto y rutina, un 59% afirma no tener un plan de carrera definido y un 51% considera que no puede seguir creciendo y desarrollándose en su empresa, es muy preocupante.

Sobre todo porque, **cuando pasa impacta:** los empleados sienten que esa conversación sí sirve para su desarrollo el eNPS sube a 22pp. y el eNPS del manager a 26pp.

22pp.
y
26pp.

eNPS y el eNPS del manager cuando el empleado siente que la conversación de desarrollo sí es útil

41%

Siente que está en un momento de bajo reto y rutina

59%

No tiene un plan de carrera definido

51%

Considera que no puede seguir creciendo y desarrollándose en su empresa

Entendido el efecto, ahora solo hay que cruzarlo con la experiencia. Porque no todo el mundo quiere seguir el mismo ritmo. Por eso, hay que **entender la experiencia para personalizarla y ofrecer una propuesta de valor acorde a ella.**

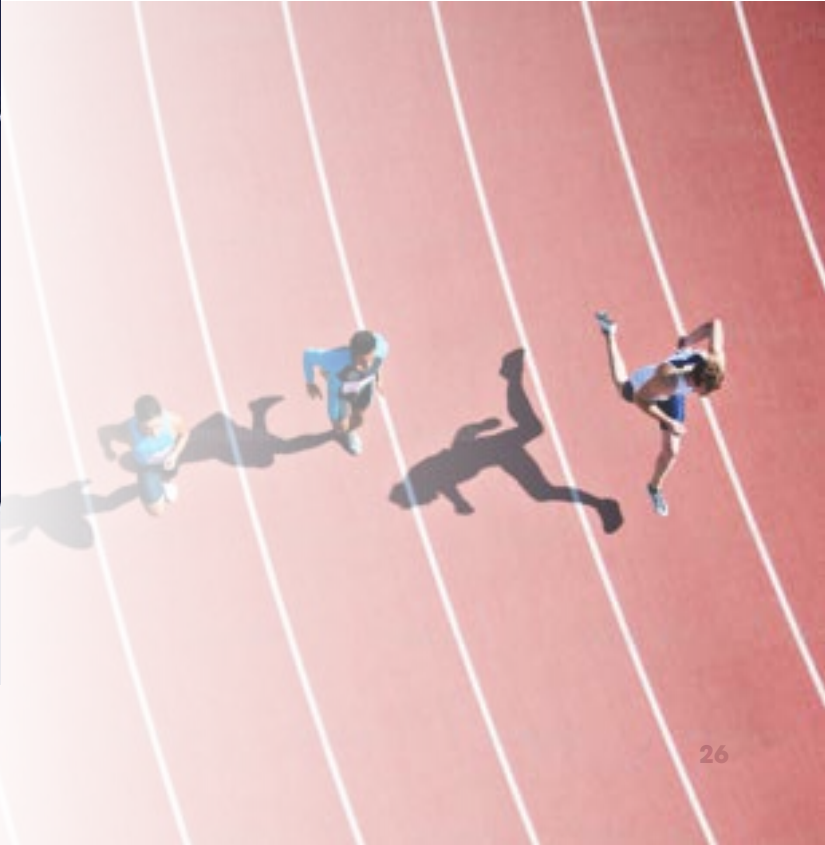
En este sentido, **el 57% de los empleados**

afirma tener un ritmo laboral acorde al que buscan, ¿pero qué pasa con el 43% restante?

El 12% busca más ritmo; echa en falta mayor reto profesional, mayor reconocimiento y visualizar de manera clara las posibilidades de desarrollo en su

empresa.

Por otro lado, el 31% afirma buscar menos ritmo; esto no solo hace que no se estén desarrollando adecuadamente, sino que además sientan *burnout* (68%), frustración (48%) y hastío (33%).



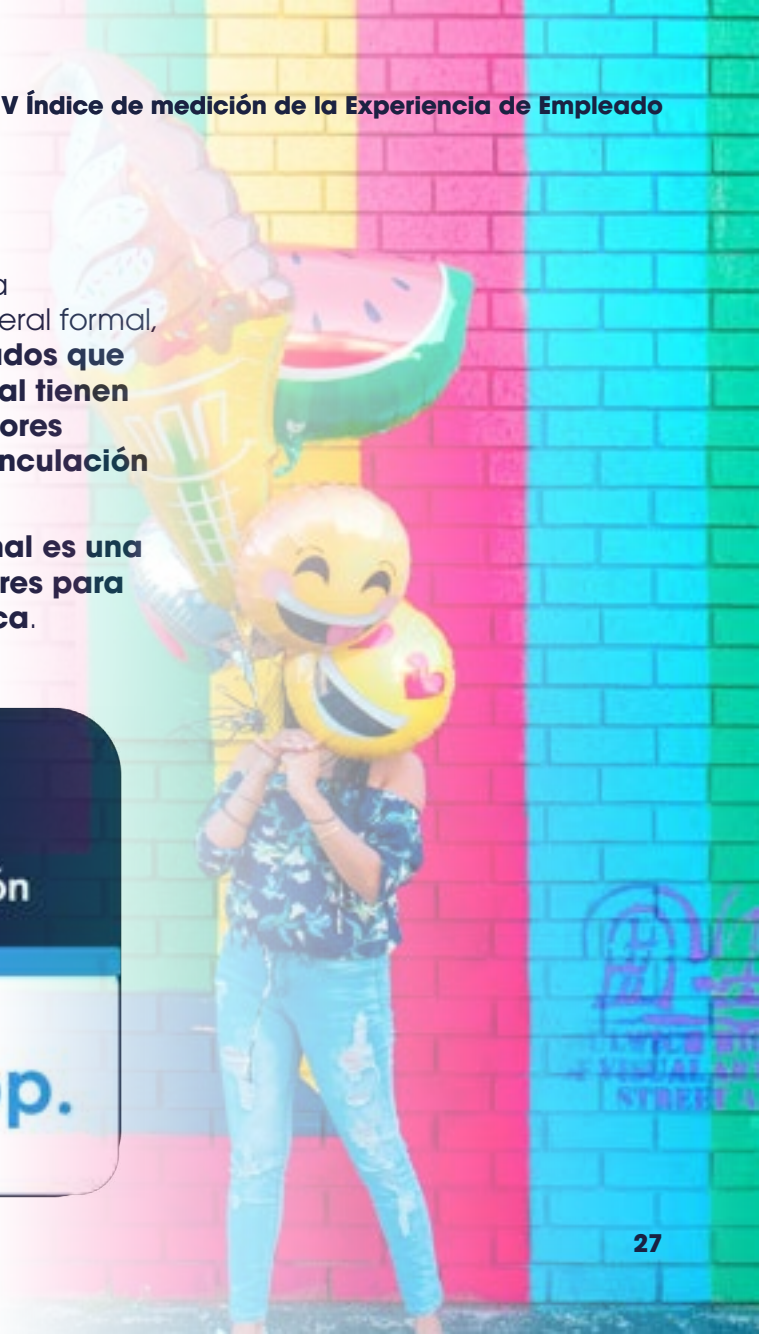
Cuando hablamos de desarrollo, un aspecto crucial es el reconocimiento. Y es que, existe una fuerte tendencia a alinear el reconocimiento con el desarrollo profesional. Sin embargo, los empleados se sienten reconocidos con un 6,7.

No le estamos dando especial importancia a algo que, además, tiene un gran impacto. De hecho, **el 65% de los encuestados asegura ser reconocido por su responsable de manera informal**. Asimismo, **el 58% afirma recibir feedback de su responsable a**

través de charlas informales.

Sin embargo, cuando analizamos la importancia de hacer esto de manera formal, observamos que, **aquellos empleados que son reconocidos de manera formal tienen una mejor experiencia WOW, mejores resultados en ingresos y mayor vinculación con la compañía.**

De hecho, **el reconocimiento formal es una auténtica herramienta de los líderes para potenciar los promotores de marca.**



| Customer centric

Cuando las personas entienden cómo impactan en la cadena de valor hacia el cliente, la pertenencia con la compañía es mayor.

La orientación al cliente es una prioridad máxima para el negocio y que empieza a ser percibida por todos los empleados. Cuando analizamos el impacto de la orientación al cliente en la experiencia de empleado observamos que todos los indicadores aumentan, a medida que el empleado entiende su impacto en el cliente.

El grado de orientación al cliente es, cada vez más, una prioridad para las compañías. El reto ahora consiste en hacer que esta prioridad descienda al resto de la organización, que, aunque al preguntarles **afirman sentir que su empresa está orientada al cliente en un 7,9**, un 21% desconoce cómo son los resultados en ingresos y rentabilidad de su compañía.

Esto refleja que, aunque sí se percibe orientación al cliente, existe una desconexión entre las personas y el negocio que puede dificultar que la cultura *customer centric* se traslade a toda la organización.

Sí es importante destacar que, **a medida que los empleados se sienten más orientados hacia el cliente, sus indicadores de experiencia de empleado mejoran:** aumenta su eNPS, su vinculación y su orgullo de pertenencia.

7,9

consideran que su empresa está orientada al cliente

7,7

siente que en su día a día está orientado a satisfacer las necesidades de su cliente (interno o externo)

Aunque, como ya hemos señalado, existe una tendencia a orientarse cada vez más al cliente, observamos que hay diferencias a nivel sectorial.

Si bien hay **sectores en los que sus empleados perciben que se están haciendo las cosas muy bien**: turismo, hostelería o seguros; otros que, aunque algo por debajo, pero están **situados por encima de la media**: gran consumo, farmacéutico o industrial; hay **una mayoría por debajo de la media**, en la que se puede trabajar para mejorar: energía, MM.CC. y entretenimiento, educación, construcción, inmobiliario o salud, son algunos de ellos.

De nuevo, sorprende ver cómo ciertos sectores que deberían sentir un mayor grado de orientación al cliente, por la naturaleza de su negocio –MM.CC. y entretenimiento, educación, inmobiliario o salud–, sus empleados no perciben que así sea.

¿La parte buena? Hay margen de mejora y, por tanto, **palancas claras de actuación para mejorar la experiencia de empleado**.



| IA e innovación tecnológica

La IA ha llegado para quedarse, y percibir sus beneficios impacta en la mejora de la experiencia de empleado. Pero todavía queda un largo recorrido para hacerlo real en la implantación.

En la actualidad, el 36% de las empresas españolas ya ha adoptado tecnologías de IA en su día a día, un 29% más que a finales de 2022. La estimación es que, en el corto plazo, el 85% de los líderes empresariales en España hayan implementado IA generativa. Pero, ¿van los empleados al mismo ritmo que las empresas?

Si atendemos a los datos, **el 71% de los líderes identifican beneficios de la IA en el trabajo diario**. Por su parte, ese porcentaje baja al **57% cuando se refiere a los empleados**.

Sin embargo, si vemos su impacto en el resto de resultados observamos que **en aquellos empleados que identifican la IA como un beneficio, se produce una mejora en sus indicadores**: aumenta su orientación customer centric, mejoran sus resultados de negocio, mejora su experiencia WOW y su experiencia en el día a día.

Además, el perfil de empleado que considera beneficiosa la IA también considera que la formación es necesaria (79%), se relaciona y trabaja con mayor facilidad con otros equipos (88%), tiene clara las funciones y responsabilidades de su puesto (95%) y tiene claro sus objetivos individuales y de equipo (91%).

+5%

experiencia WOW en los empleados que perciben la IA como algo beneficioso

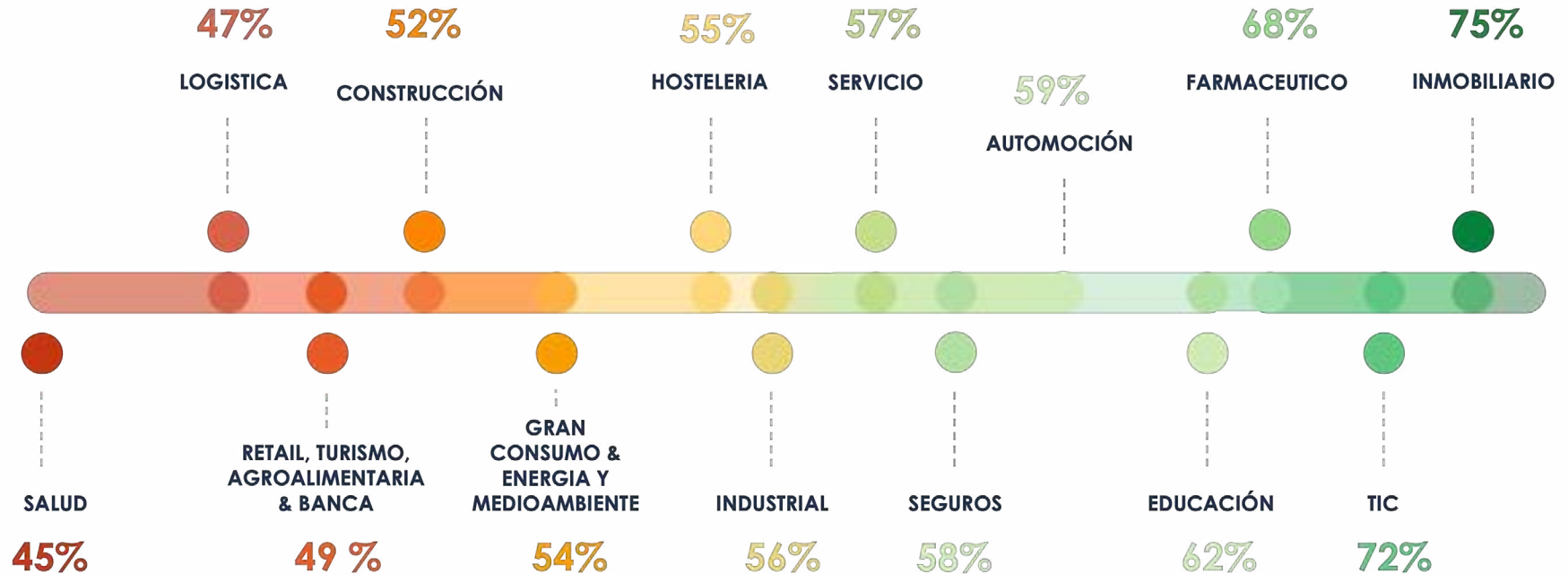
+9%

mejora la experiencia en el día a día en los empleados que perciben la IA como algo beneficioso

Pese a que cada vez más empleados perciben los beneficios de la IA en su trabajo diario, existen grandes diferencias entre sectores.

Si bien los **empleados del sector inmobiliario, TIC, farmacéutico o educación perciben que la IA es beneficiosa en su día a día**, todavía

varios sectores en lo que sus empleados no perciben que esto sea así. Destacaríamos salud, logística, retail, turismo, agroalimentario y banca.



Un abanico de oportunidades para trabajar desde la experiencia de empleado

Ante nosotros se presentan diferentes retos a los que hacer frente, en el corto y medio plazo. Dos velocidades marcarán la duración de cada uno de ellos, pero todos deberán ser trabajados si queremos que la experiencia de nuestros empleados siga mejorando. De nada servirá que integremos la IA en nuestras organizaciones, si no somos capaces de desarrollar a nuestros empleados. Del mismo modo, será un esfuerzo innecesario integrar una cultura customer centric en la organización si no somos capaces de liderar y reconocer a nuestros equipos.

Pero en ello reside la clave de este modelo de gestión de personas: en poder adaptar mis retos a mis necesidades particulares. Porque gracias a la experiencia de empleado podemos entender dónde debemos incidir y en qué no debemos invertir tanto esfuerzo.

Porque un buen sistema de voz del empleado, con el que midamos recurrentemente –ya sea a través de pulsos concretos o de mediciones anuales o, incluso mejor, de ambas– nos va a permitir saber qué es lo que está ocurriendo en nuestra organización y adelantarnos antes de que se produzca un problema.

Por eso hay tantas diferencias entre el mercado general español y las empresas EXLovers. Porque estas últimas trabajan en base a lo que sus empleados necesitan, y no en base a las modas o tendencias. Y ahora, en un mundo en el que los retos son tan cambiantes, es más necesario que nunca saber a qué nos enfrentamos en nuestra compañía y darle solución antes de que suponga un desafío.

Contacta con los autores



José Luis Pascual

Socio-director de Experiencia de Empleado

joseluis.pascual@lukkap.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 9 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.



Ana Altomonte

Directora de Experiencia de Empleado

ana.altomonte@lukkap.com

Licenciada en Psicología por la Pontificia Universidad Católica de Chile y Máster en Sociología por la Universidad de Barcelona; especializada en consultoría, desarrollo organizacional, y gestión del talento. Más de 12 años trabajando la experiencia de empleado en proyectos a nivel nacional e internacional, con una destacada habilidad para liderar, gestionar e implementar proyectos de RR.HH. en diversos sectores.



Alba Paradelo

Manager de Experiencia de Empleado

alba.paradelo@lukkap.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).



Victoria Cedeño

Project manager de Experiencia de Empleado

victoria.cedeno@lukkap.com

Ingeniera por la Universidad Simón Bolívar y Máster de Gestión de RR.HH. por la Universidad Autónoma de Madrid, Victoria cuenta con más de 5 años de experiencia en consultoría de RR.HH., de los cuales, los últimos 3 ha estado vinculada a la experiencia de empleado. Con un gran sentido analítico, Victoria está especializada en diagnósticos, modelos de propensión y people analytics.



Transforming
the future.
Today.

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