

## Cómo mejorar la satisfacción de los empleados. *Employee centricty*

M<sup>a</sup> del Carmen De la Calle Durán, *Universidad Rey Juan Carlos*

Para seguir siendo competitivo en un mercado cada vez más complejo y diverso las empresas han entendido que para lograr la diferenciación y el cumplimiento de los objetivos del negocio se hace necesaria la personalización y el conocimiento profundo de sus consumidores, que es lo que se conoce como “*Customer centricty*”. De esta forma, las empresas tratan de favorecer lo que se conoce como “*customer experience*” o experiencia del consumidor siendo innovadoras para cubrir necesidades y expectativas, experiencias y sensaciones que sus clientes demandan más allá de las características básicas del producto. Esta política se basa en la premisa de que el cliente lo es todo: es quien compra, quien consume y, por tanto, interesa “enamorarle” para convertirlo en un «fan» incondicional de la marca e incluso en un embajador de la misma.

Pero para poder adaptarse a los requerimientos de unos clientes cada vez más informados, exigentes y con capacidad de influir en el desarrollo del negocio, los empleados son clave. Es por ello que surge el concepto de *Employee Centricty* que sitúa al empleado en el centro de las estrategias de la empresa, dotándoles de un gran protagonismo, y en donde la adecuada gestión de los recursos humanos juega un papel fundamental.

La experiencia del empleado se configura como una de las principales prioridades para los Recursos Humanos (Deloitte, 2017) y uno de los retos más importantes en este campo, será la capacidad de incorporar y alinear todas las estrategias denominadas “*Centric*” -orientadas al conocimiento exhaustivo de los consumidores- a sus políticas de talento. La combinación de ambas estrategias de actuación “*Cliente & Empleado*” generará un engranaje perfecto que resulta indispensable hoy en día para conseguir el buen funcionamiento del negocio.

El *Employee Centricty* es una estrategia consistente en situar a los empleados de una organización en el centro de sus estrategias de negocio y actuación, a todos los niveles. Para ello es vital conocer los intereses y preferencias de los colaboradores, así como realizar una adecuada gestión de las expectativas que estos puedan tener respecto la compañía. No solo en lo relativo al desarrollo de su carrera profesional sino también a las respuestas de la empresa ante momentos clave a lo largo de su ciclo de vida como empleado o a su experiencia como trabajador. En definitiva, como dice Aca (2019) es colocar al colaborador en el centro de la organización para involucrarlo, motivarlo y empoderarlo.

En este sentido, los departamentos de Recursos Humanos están adoptando nuevas metodologías de trabajo incorporadas de otras disciplinas como informática, marketing y comunicación, que les están permitiendo conocer detalladamente a sus empleados para personalizar sus políticas de talento y planes de acción.

Según García-Soto (2017), hay 10 retos a tener en cuenta para mejorar la experiencia del empleado:

- 1) Practica la escucha activa. Es una tarea pendiente en muchos departamentos de recursos humanos (RR. HH.). Para diseñar una efectiva estrategia de *Employee Centricity*, es crucial conocer las expectativas, intereses, percepciones y necesidades de los empleados actuales y futuros de la compañía.
- 2) Involucra a tus colaboradores. Se ha de involucrar a los empleados en el diseño de las políticas de la compañía.
- 3) Involucra a los directivos. Uno de los principales motivos por los que los trabajadores dejan un puesto de trabajo es la relación que tienen con su responsable directo. Por ello, la relación Manager-Empleados y Manager-RR. HH. es fundamental para trabajar la experiencia del empleado y, posteriormente, la imagen de marca de la empresa como empleadora (*Employer Branding*).
- 4) Gana flexibilidad y agilidad. El departamento de RR. HH. tiene que tener capacidad de adaptación, flexibilidad y agilidad para poder atender a todos los retos de guerra por el talento o proceso de transformación digital, cultural y organizacional al que tienen que hacer frente las empresas y posicionarse, a nivel interno, como un socio estratégico.
- 5) Trabaja el compromiso y bienestar del empleado de principio a fin. Se tiende a pensar que la experiencia del candidato es un proceso que abarca la relación laboral desde la firma del contrato hasta la desvinculación, pero lo cierto es que la experiencia de un empleado comienza mucho antes de serlo, yendo un paso atrás y abarcando también al *Candidate Experience*, y finaliza después de que termine la relación laboral.
- 6) Personaliza los planes de talento. Igual que ocurre en otras áreas de la empresa en relación con los clientes, Recursos Humanos tiene que enamorar a unos empleados que demandan experiencias acordes a sus necesidades y expectativas. Para ello, será necesario definir y trabajar el ajuste candidato-puesto adecuado a los distintos colectivos de profesionales y lograr su compromiso y bienestar dentro de la organización.
- 7) La tecnología como aliado. En la plena era de la digital, la tecnología se ha convertido en el aliado imprescindible para lograr esa mayor agilidad y eficiencia que el departamento de Recursos

Humanos precisa para poder centrarse en la parte estratégica y de verdadero valor para el negocio, la empresa, los empleados e incluso los candidatos.

8) Fomenta la innovación. Haciendo uso de metodologías ágiles, como el *Design Thinking*, para mejorar la satisfacción, el compromiso y desempeño de los empleados dentro de las organizaciones.

9) Aplica nuevas fórmulas de trabajo. La incorporación de nuevas generaciones al mercado de trabajo, la globalización de los mercados o los cambios producidos como consecuencia de la transformación digital son solo algunos de los detonantes de la aparición de nuevas fórmulas de trabajo. El trabajo por proyectos, las colaboraciones con *freelancers* o los *knowmads* son mucho más que una moda y suponen el futuro más próximo de las organizaciones. Poniendo, además, sobre la mesa la necesidad de aplicar nuevas fórmulas de trabajo como el trabajo por objetivos, la deslocalización de los equipos de trabajo y, por consiguiente, medidas de flexibilidad como el teletrabajo.

10) Marketing y RR. HH., la alianza perfecta. Desde hace décadas, Marketing se ha convertido en un espejo para Recursos Humanos adoptando y desarrollo numerosas estrategias no sólo como *Employee Centricity* sino otras como *Employee Experience*, *Social Recruitment* o *Employer Branding*.

En definitiva, como apostilla Andrés Ortega, Director de Talento y Learning de ING Direct, "En un mundo ágil como el actual, el rol de Recursos Humanos tiene que cambiar para poder acompañar la experiencia del empleado". Así, la filosofía *Employee Centricity* se resume en: ¡Cuida a tus colaboradores para que ellos cuiden de tus clientes!

#### **Fuentes de información utilizadas:**

Aca, N. (2019). ¿Qué es el Employee Centricity? Revista Merca 2.0. Disponible en: <https://www.merca20.com/que-es-el-employee-centricity/> [2/10/2020].

Deloitte (2017). Deloitte Global Human Capital Trends 2017. Disponible en: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/central-europe/ce-global-human-capital-trends.pdf>

Garcia Soto, G. (2017). “Consejos y retos a considerar en una estrategia de Employee Centric”. Disponible en: <https://www.glocalthinking.com/consejos-y-retos-a-considerar-en-una-estrategia-de-employee-centric> [2/10/2020].

Garcia Soto, G. (2017). “Employee centricity: un nuevo enfoque en la gestión de personas”. Disponible en: <https://www.glocalthinking.com/employee-centricity-un-nuevo-enfoque-en-la-gestion-de-personas> [26/02/2020].

ORH Observatorio de Recursos Humanos (2018). “10 claves para establecer una estrategia de Employee Centricity”. Disponible en: <https://www.observatoriorh.com/orh-posts/10-claves-para-establecer-una-estrategia-de-employee-centricity.html> [2/10/2020].

**Fecha del caso:** noviembre de 2020.

**Palabras clave:** satisfacción del empleado, experiencia del empleado, estrategia centrada en las personas

**Preguntas sobre el caso**

1. Analice cómo las medidas propuestas para el logro de *Employee Centricity* pueden favorecer la mejora de cada uno de los procesos de gestión de RR. HH.