



**José Luis Pascual Pedraza**

Socio Director Experiencia Empleado

Lukkap - Madrid

**Josefa Elisa López Gómez**

Profesora Asociada

Universidad Carlos III Madrid

**Antonio Parrilla Martínez**

Teniente Coronel Guardia Civil

Secretaría Técnica. Mando de Personal

**EXPERIENCIA DE EMPLEADO: MODELO  
DE GESTIÓN DE PERSONAS EN LA  
ECONOMÍA DEL CONOCIMIENTO**



## EXPERIENCIA DE EMPLEADO: MODELO DE GESTIÓN DE PERSONAS EN LA ECONOMÍA DEL CONOCIMIENTO

**Sumario:** 1.- INTRODUCCIÓN. 1.1.- Propósito y objetivos. 1.2.- Justificación. 1.3.- Características del entorno actual. 1.4.- Características de la economía del conocimiento. 1.5.- De la experiencia de cliente a la experiencia de empleado. 1.6.- Experiencia de empleado (ex) como modelo de gestión. 1.7.- Aproximación a posibles elementos relacionados con ex en la Guardia Civil. 2. METODOLOGÍA. 2.1.- Objeto de estudio. 2.2.- Hipótesis. 2.3.- Tipo de investigación y ámbito de estudio. 3. RESULTADOS. 4. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN. 5. REFERENCIAS.

**Resumen:** Nos encontramos inmersos en la denominada economía del conocimiento, provocada entre otros aspectos por las posibilidades que nos brinda la transformación digital y en este contexto económico existen dos parámetros fundamentales para la gestión de las organizaciones. El primero es el grado de digitalización de las actividades que se realizan, y el segundo es la consciencia de que el valor diferencial de estas compañías digitalizadas es el talento humano con el que puedan contar, y que podrá marcar la diferencia entre las organizaciones con éxito de las que no lo tendrán.

La importancia del talento en este entorno es clave y se ha convertido en un bien escaso que se tiene que cuidar, es por ello que la gestión de personas posee una gran criticidad dentro de las compañías, y el foco en la gestión se tiene que centrar en conseguir hacer real este valor diferencial que pueden aportar los individuos, escuchando sus necesidades y creando modelos de relación adaptados y coherentes con el ADN de las compañías. Para ello, ha surgido el modelo de Experiencia de Empleado.

Para conseguir obtener los resultados adecuados, las organizaciones tienen que adaptar sus modelos de gestión de personas ante la nueva realidad económica, creando modelos de gestión centrados en dotarlas del soporte adecuado, convirtiendo los empleados en clientes internos y haciéndoles vivir la mejor de las experiencias.

El objeto de este estudio es exponer -tanto conceptualmente como a través de datos concretos-, cómo el modelo de gestión centrado en la experiencia de empleado puede ayudar a conseguir los retos de nuestras organizaciones, tanto privadas, como públicas, en materia de gestión de personas.

En el marco de la Administración Pública y, más concretamente en la Guardia Civil, el modelo que aquí se propone puede aportar datos objetivos que faciliten información valiosa para la toma de decisiones en la gestión de personas.

**Abstract:** We are immersed in the so-called knowledge economy, caused among other aspects by the possibilities that digital transformation offers us and in this economic context there are two fundamental parameters for the management of organizations, the first is the degree of digitization of the activities that are carried out and the second is the awareness that the differential value of these digitized companies is the human talent they

can count on and that can make the difference between successful organizations and those that will not.

The importance of talent in this environment is key and it has become a rare commodity that must be taken care of, which is why people management is highly critical within companies and the focus on management must be focused in making real this differential value that individuals can contribute, listening to their needs and creating relationship models that are adapted and consistent with the DNA of the companies. For this, the Employee Experience model has emerged.

In order to achieve adequate results, organizations have to adapt their people management models to the new economic reality, creating management models focused on providing them with adequate support, turning employees into internal customers and making them live the best of experiences.

The purpose of this article is to expose both conceptually and through concrete data how the management model focused on the employee experience can help meet the challenges of our organizations, both private and public, in terms of people management.

Within the framework of the Public Administration and, more specifically in the Civil Guard, the model proposed here can provide objective data that provide valuable information for decision-making in people management.

**Palabras clave:** Economía del Conocimiento, Modelo de gestión, People Analytics, Talento, Compromiso, Experiencia de Empleado, liderazgo, eNPS, Administración Pública, Guardia Civil.

**Keywords:** Knowledge Economy, Management model, People Analytics, Talent, Commitment, Employee Experience, leadership, eNPS, Public Administration, Civil Guard.

## 1.- INTRODUCCIÓN

Según Peter Drucker, el activo más valioso en una institución del siglo XXI, sea con o sin fines de lucro, será el conocimiento de sus empleados y su productividad. (Peter Drucker, 1957. Citado en Cervi, P., 2021).

Cada modelo económico que hemos vivido en nuestra sociedad llevaba aparejado una gestión de recursos asociada. Por ejemplo, en el modelo industrial, la gestión se centró en la eficiencia de los medios de producción y entre ellos la mano de obra, que permitía producir los bienes de manera más eficiente, y que fue gestionada desde una visión materialista como piezas de este engranaje económico.

En la actualidad vivimos en la economía de la experiencia (Pine y Gilmore, 1998, citado en Alcoba y Mora, 2022). Según estos autores, hemos pasado de una economía extractiva a otra de producto; después, a una economía de servicio; y, por último, a la economía de la experiencia, entendiéndola *experiencia* como el conjunto de bienes y servicios diseñados por las empresas para generar emociones que vinculen a los clientes

(Alcoba y Mora, 2022).

Por otro lado, en la economía del conocimiento la digitalización es el acelerador y las personas son la materia prima. Quien pueda contar con las personas más diferenciales en sus rendimientos será quien consiga generar más valor a sus clientes y, por ende, a su entorno, generando riqueza y diferenciación.

La importancia de las personas en nuestros entornos organizativos hace que su modelo de gestión tenga que adaptarse a sus necesidades y retos, y que estos modifiquen las acciones y prácticas actuales en gestión de capital humano. El área de gestión de personas o recursos humanos aumenta su protagonismo y potencial impacto dentro de las organizaciones, siempre que puedan liderar y materializar en beneficios la gestión de las personas como palanca de diferenciación de sus compañías.

Existen diferentes estudios que ponen de manifiesto las dificultades a las que se enfrentan las organizaciones para lograr niveles elevados de compromiso entre sus empleados. En 2021, Gallup –haciendo referencia a datos de 2020–, significaba que el 80% de los empleados manifestaban no estar comprometidos, o bien se sentían desconectados de sus trabajos y organizaciones (Gallup, 2021). Asimismo, el Global Workplace Study 2020 de ADP Research Institute, sobre una muestra de más de 26.000 empleados en distintos países, destacaba que sólo el 14% de los trabajadores se sentían plenamente comprometidos (ADP, 2020).

Parece evidente la dificultad que tienen las compañías para generar compromiso en los individuos que las componen.

Existen aspectos clave dentro de la vivencia de los empleados en sus organizaciones que impactan directamente en su experiencia, y cuanto mejor se entiendan estos aspectos y su impacto en el compromiso, más se podrá priorizar en las compañías para aumentar sus porcentajes y, por ende, el rendimiento de la propia organización.

Nos encontramos, por tanto, en un momento crítico en la gestión de personas en nuestras organizaciones, en el que se une la importancia de los individuos para los resultados y su diferenciación, con una gran cantidad de retos derivados del entorno social y económico.

Todo ello hace más relevante la necesidad de crear un modelo de gestión que trate de dar respuesta tanto a las necesidades de las organizaciones, como de los propios empleados, creando modelos de relación en los que la experiencia de los empleados sea la base para alcanzar un claro beneficio mutuo.

El modelo de gestión centrado en la experiencia de empleado puede servir de guía de actuación, priorizando las acciones a llevar a cabo a partir de la escucha activa de los propios empleados en base a sus momentos de relación con las compañías, y dotando de soluciones concretas en aquellos aspectos en los que la respuesta actual no llegue a cumplir sus expectativas.

### 1.1.- Propósito y objetivos

El propósito de este artículo es profundizar en el modelo de Experiencia de Empleado (en adelante EX) como soporte objetivo apoyado en datos, a los retos actuales de las organizaciones privadas y públicas en el entorno de la economía del conocimiento.

Se pretende exponer tanto un análisis conceptual como datos concretos, con los que afirmar que el modelo de EX aporta resultados tangibles ante estos retos, ayudando a generar un modelo de relación con un impacto real tanto para las organizaciones como para los propios individuos.

### 1.2.- Justificación

Tanto por la importancia del capital humano en la economía del conocimiento, como por los retos que el entorno actual provoca en esta gestión, es necesario crear en las compañías modelos de gestión con una fuerte base cuantitativa, que ayuden a resolver esta relación y lo hagan desde los datos concretos que les pueda permitir contar con un modelo analítico con el que entender las prioridades desde la visión de los empleados, y la evolución de los principales indicadores de gestión que más importancia tienen actualmente; entre los que se pueden encontrar: el grado de compromiso, la vinculación, la deseabilidad de cambio o, el eNPS “*employee net promoter score*”, es decir, el grado en que un empleado recomendaría su empresa para trabajar.

### 1.3.- Características del entorno actual

La definición más habitual que se ha utilizado durante los últimos años al referirnos al entorno actual es el de VUCA. Este concepto surgió en la Escuela de Guerra del Ejército de los EEUU durante la guerra fría, y se siguió utilizando durante los años 90 tras la caída del muro de Berlín para explicar la complejidad del entorno geopolítico. Este término se incorporó al mundo económico y de los negocios durante la crisis del 2007-2008, sirviendo para expresar un mundo en el que el cambio y la incertidumbre son la constante (Alonso, M. 2022).

El concepto VUCA se sigue utilizando para explicar nuestro entorno, ya que sus cuatros componentes siguen teniendo relevancia en la mayoría de los ámbitos económicos en los que se mueven nuestras organizaciones tanto privadas como públicas.

Según Bennett y Lemoine (2014), los cuatro aspectos principales del entorno VUCA se explican por:

- *La Volatibilidad (Volatility)*, explicada por el ritmo cada vez más rápido del cambio de las necesidades, hábitos de conducta o demandas de los diferentes mercados.
- *La Incertidumbre (Uncertainty)*, se centra en la falta de predictibilidad de la mayoría de los factores que pueden acaecer, no pudiendo plantear escenarios a muy largo plazo sin tener en cuenta que, muy probablemente, existan variaciones a la hoja de ruta definida previamente.
- *La Complejidad (Complexity)*, muy unida a la incertidumbre, siendo causa de la misma, ya que existen tantos parámetros a tener en cuenta y que pueden afectar a la relación causa-efecto, que hace complejo controlar todos o la mayoría de los mismos de manera proactiva.

- *La Ambigüedad (Ambiguity)*, debida a la falta de claridad para entender una situación. Pueden verse inmersos diferentes aspectos así como la interpretación de la realidad, lo que puede influir en su percepción.

Este entorno VUCA se ha visto desplazado por otro nuevo concepto que viene a reivindicar nuevas características de la situación actual, incentivadas en su momento por la crisis sanitaria del COVID-19. El entorno actual se denomina BANI, concepto creado por 2016 por el Sociólogo Jamais Cascio, en su artículo “Facing the age of Chaos” (Cascio, 2020).

Cascio explica que la crisis sanitaria ha dejado claro que el entorno social y, como consecuencia, el económico, puede ser destruido o modificado por completo sin ninguna señal de alarma previa. Cascio (2020) sustituye el acrónimo VUCA por BANI, exponiendo que el entorno actual se puede definir por:

- *La Fragilidad (Brittle)*: cualquier mercado, sector o empresa, puede estar siempre al borde del abismo, por lo que hay que gestionar la resiliencia y no dar nada por sentado.
- *La Ansiedad (Anxious)*: sensación asociada al concepto anterior, ya que si el entorno es frágil puede provocar un impacto emocional.
- *La No linealidad (Nonlinear)*: acrecentando el concepto de ambigüedad que ya formaba parte de los entornos VUCA, ya que en este momento no se puede suponer que se repitan los mismos resultados -aun partiendo de las mismos conceptos previamente experimentados-, haciendo muy complejo diseñar planes a largo plazo o estrategias muy rígidas.
- *La Incompresibilidad (Incomprehensible)*: que provoca no tener capacidad de respuesta proactiva a los cambios del entorno en muchas ocasiones, y que genera un impacto emocional elevado en las personas.

En este contexto social, los empleados pueden mostrar comportamientos que no eran habituales años atrás, es por ello por lo que las compañías tienen la necesidad de dar respuesta a los nuevos retos, y conseguir un mayor nivel de compromiso y motivación en sus colaboradores.

#### 1.4.- Características de la economía del conocimiento

Cuando se habla del modelo económico y social del siglo XXI se tiene que hablar del término “conocimiento”, ya que al igual que la revolución industrial provocó una gran cantidad de cambios en el modelo económico y social del siglo XX, la revolución del siglo XXI ha sido causada por el uso de las tecnologías y fundamentalmente por Internet.

El uso máximo de datos y la facilidad de información y conocimiento global que ha provocado el uso de Internet, ha creado un nuevo modelo social que se denomina “Sociedad de la información” o, “Sociedad del conocimiento” (Bell, D. 1976). Bell fue el primero en introducir este término para advertir que el conocimiento sería la estructura central de la nueva economía, generando el desarrollo del modelo económico centrado en este concepto, al que denomina “Economía del conocimiento” (Bell, D. 1976), o, “Economía en red” (Castells, M. 1999).

La economía del conocimiento hace referencia a un nuevo modelo económico impulsado por el uso de las TIC (tecnologías de la información) en las diferentes actividades económicas, tanto desde una perspectiva del desarrollo de los propios servicios o productos como en su consumo. Gracias a la democratización de internet, se ha conseguido generar una sociedad hiperconectada a través de múltiples aparatos electrónicos y, por tanto, una nueva economía.

Según el Banco Mundial (Derek, H., Chen, C. & Dahlman C. J., 2006), para entender si el modelo económico de una región o país se encuentra alejado o cercano al modelo del conocimiento, existen cuatro pilares fundamentales:

- *Incentivos económicos y marco institucional.* La prioridad y el impulso de un gobierno o estado puede ser clave a la hora de acelerar un modelo económico.
- *Infraestructuras modernas y adecuadas.* Concretamente las centradas en la tecnología. Es clave para el desarrollo de este modelo económico el contar con el mayor volumen de población con acceso a estas infraestructuras, siendo importante no crear colectivos “excluidos” de este acceso.
- *Calidad del capital humano.* Incluyendo dentro de este pilar tanto la educación de las personas y la calidad de los sistemas educativos, como las competencias que actualmente poseen los empleados. Un país debe tener a las personas adecuadas para conseguir desarrollar un modelo económico de valor diferencial.
- *Sistema de innovación efectivo y desarrollado.* En el que exista -por parte de todos los colectivos sociales con peso en el desarrollo del sistema-, un compromiso claro por fomentar la innovación de calidad, incentivando la investigación de excelencia, creando acuerdos público-privados, eliminando las barreras a la creación de empresas innovadoras o para el desarrollo de patentes, ofreciendo becas para los doctores e investigadores. Todo lo anterior con el objetivo de que la innovación sea un pilar fundamental de la economía, y que los resultados de la primera influyan claramente en la segunda.

Para entender si un país o una región es competitivo, se evalúan indicadores centrados en este valor añadido que promueve la economía del conocimiento. Entre los índices con mayor renombre se encuentra el “*Global Competitiveness Index*” desarrollado por el Foro Económico Mundial, que identifica el grado de competitividad económica de los diferentes países. En él se puede apreciar la gran importancia de los intangibles vinculados al conocimiento.

Por lo tanto, los países que realmente quieran ser protagonistas en este ciclo económico tendrán que tener en cuenta que, junto con la digitalización de la economía, es fundamental prestar especial atención al capital humano, tanto en su formación, como en su gestión y desarrollo, ya que el talento especializado se ha convertido en un bien de lujo por el que se compite a nivel global. La gestión del capital humano a nivel nacional y a nivel organizativo es un reto clave, siendo fundamental contar con modelos de gestión que sumen la potencia del Big data y la analítica que permite la digitalización y, en base a esta información sobre los empleados, redefinir los modelos de gestión actuales, poniendo en el centro del modelo al propio capital humano: “partiendo del empleado para llegar al empleado”.

### 1.5.- De la experiencia de cliente a la experiencia de empleado.

En la actualidad el mayor poder del consumidor ha determinado la evolución en los modelos de gestión de clientes, que han pasado de enfoques más transaccionales centrados en la compra del producto o servicio, hasta los más actuales, fundamentados en la generación de sólidas relaciones basadas en una experiencia de compra positiva, siendo este último el objetivo que determina el origen de la experiencia de cliente (Schmitt, 2010).

A partir de 2015 se produce un auge en la aplicación de los modelos de experiencia a la gestión de clientes en las organizaciones. En un estudio realizado por Gartner (2015), se muestra cómo el 89% de las empresas analizadas competirían en los próximos años, fundamentalmente por conseguir una mejor experiencia con sus clientes. Para alcanzar esta competitividad basada en ofrecer una experiencia de cliente positiva y diferencial, se plantea que las empresas necesitarán, sobre todo, mejorar el nivel de compromiso de sus empleados, ya que son estos en gran medida los que determinan un excelente trato al cliente y una experiencia positiva con la empresa (Gartner, 2015).

Yohn (2016) destaca la importancia de la relación entre la experiencia del cliente y del empleado, aportando datos que muestran correlaciones positivas entre ambos y que, según el autor, evidencian la necesidad de ofrecer primero una buena experiencia a los empleados, para que éstos la ofrezcan después a los clientes. El mismo autor propone la aplicación de los mismos fundamentos y herramientas eficaces en la gestión de la experiencia del cliente a la del empleado. Este argumento será compartido por algunos de los principales modelos de EX, e influirá en su desarrollo conceptual (Morgan, 2017; Mayllet y Wride, 2017; Mazor et al., 2017).

En 2017 la revista Forbes reflejó la importancia que la EX tiene para alcanzar los objetivos en la experiencia del cliente, así como la evolución en las demandas de los trabajadores, que desean ser entendidos y tratados de forma personalizada y vivir mejores experiencias con sus empresas. La revista declara el año 2018 como el año de la experiencia del empleado, lo que supone un impulso decisivo para el desarrollo, tanto de modelos teóricos de la EX como de su aplicación en las empresas (Forbes, 2017).

### 1.6.- Experiencia de empleado (ex) como modelo de gestión

Los modelos de EX surgieron hace menos de una década, por lo que aún está por demostrar muchas de las hipótesis y beneficios que puede traer aparejado un modelo que considere a los empleados como clientes internos.

Un reto compartido por la mayoría de las compañías tanto públicas o privadas del mundo es que sus empleados estén comprometidos y motivados.

Según Garton y Mankins (2015), la compañía Bain pudo demostrar -en un estudio realizado en 2015 a 300 ejecutivos senior a nivel mundial y cuyos resultados fueron publicados en la revista Harvard Business Review (2015)-, que la diferencia de rendimiento entre una persona no satisfecha y una persona comprometida es del 73%, siendo el rendimiento de una persona insatisfecha un 29% menor que la de una satisfecha, y un 73% menos que una persona comprometida, que se encontraría un 44% por encima de la satisfecha.

Los principales factores que han impulsado el modelo de EX han sido, por un lado, el auge de los modelos de gestión de la experiencia de cliente que destacan el papel protagonista del empleado en la satisfacción y fidelización de los clientes, y requieren de un mayor compromiso por su parte para ofrecer una experiencia a otros (Yohn, 2016); y, por otro, la necesidad percibida por algunos autores de evolucionar en la relación empleado-empresa, como fórmula para adaptarse a nuevas necesidades derivadas de los cambios socio económicos y laborales surgidos en los últimos años, consiguiendo mejores resultados (Morgan, 2017; Plaskof, 2017; IBM y Globoforce, 2016).

Maylett y Wride (2017) definen el modelo de EX como: “La suma de las percepciones que los empleados tienen en sus interacciones con las compañías en las que trabajan”. Ampliando este término, nos encontramos con la definición de Pascual (2021): “La EX es un modelo de gestión que parte del empleado para llegar al empleado, basándose en la creación de un diagnóstico que ayude a entender qué viven y sienten los empleados en su relación con la compañía, para así, poder actuar de manera ágil y proactiva a partir de la información cuantitativa y cualitativa obtenida”

Al considerarse la EX como un modelo de gestión de esta relación entre empleados y organizaciones, tiene que sustentarse en una analítica que permita medir de manera continua la evolución de los principales indicadores vinculados al modelo.

Pascual (2023) expone que el objetivo que se persigue es pasar de gestionar un modelo transaccional -en el que la relación se centra en dotar a los empleados de unos beneficios / salario por su tiempo de trabajo, considerando a los mismos como un recurso “humano”-, a crear un modelo centrado en la gestión de una relación en la que lo importante es entender lo que buscan las partes “empleados y organizaciones”, para crear las bases de un modelo que haga real esta relación, entendiendo de manera continua las necesidades de ambas creando acciones para seguir cumpliendo las expectativas de esta interacción.

La principal herramienta para la gestión de la EX es el denominado *Employee Journey* o Recorrido del empleado, en el que se recogen los principales momentos de relación entre empleados y empresa, desde el momento en que un colaborador quiere ser parte de la organización, hasta el que se desvincula de la misma, siendo su objetivo entender lo que viven y sienten los colaboradores en estos cruciales momentos. Maylett y Wride (2017) incluyen, además de las percepciones, las expectativas de los empleados como aspecto clave para entender la EX, ya que la diferencia entre lo que esperamos vivir o sentir y lo que vivimos o sentimos realmente, marca una diferencia que puede tener un impacto en indicadores como el compromiso o la motivación.

Al analizar la experiencia de los empleados desde su propia vivencia, conseguimos que sean ellos mismos los que indiquen las principales prioridades, ayudando a las organizaciones a priorizar y eficientar los esfuerzos en aquellos aspectos que mayor impacto tendrán en la mejora de la EX.

Otro punto clave del modelo de EX es el binomio entre la medición para escuchar y entender y la actuación posterior, focalizando en lo que realmente es clave (Hernanz y Pascual, 2022), convirtiéndose el modelo de EX en un sistema analítico o People Analytics, que permite contar con una hoja de ruta de gestión tanto a nivel macro (nivel corporativo), como a nivel micro (unidades, equipos, características concretas de un

colectivo). Este sistema aporta, tanto al área de gestión de personas como a los propios managers, un cuadro de mando continuo en el que poder entender la evolución de la EX y las acciones a priorizar para seguir mejorando la EX, así como su impacto en los indicadores clave: compromiso, vinculación, absentismo, la deseabilidad de entrada o de salida, o cualquier otro que ayude a resolver el reto de cada organización.

### 1.7.- Aproximación a posibles elementos relacionados con ex en la guardia civil

La Guardia Civil es un Cuerpo de Seguridad Pública de naturaleza militar y ámbito nacional, que forma parte de las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado español. Es una organización viva, que se nutre del mismo tejido social del que lo hacen las empresas y el resto de organizaciones. Con sus peculiaridades, afronta la integración de nuevos componentes, cada vez más diversos, de distintas culturas y orígenes, de diferentes contextos sociales y dispares perfiles formativos, de familia y de edad. Esta riqueza, aporta sin duda un valor añadido a la Institución, favoreciendo su crecimiento y evolución de mano de la sociedad de la que se nutre y a la que sirve. Además, si presta atención a esta diversidad y sabe gestionar el talento que sin duda alberga, se vería favorecidos el impulso de la creatividad y la innovación (Mando de Personal de la Guardia Civil, 2023).

En esta diversidad de perfiles y de proyectos de vida dispares que aquí se integran, aparece el común denominador: la ilusión y el compromiso propio de los primeros días en esta organización. El reto corporativo es, sin duda, mantener esa vivencia ilusionante de los primeros días, sabiendo evolucionarla a lo largo de una carrera profesional que puede desarrollarse en un amplísimo entramado de opciones.

Para propiciar este desarrollo profesional de forma óptima, es necesario que exista un acompañamiento institucional a las demandas profesionales del personal, dando respuesta a sus necesidades y mostrando sensibilidad y empatía por sus proyectos vitales. De este modo, la inyección de políticas de desarrollo profesional irá de la mano, dará respuesta a sus expectativas, logrando una sinergia orientada a mantener el compromiso y el proyecto ilusionante del servicio público.

Para ello, la vinculación entre Administración y administrado, entre la Guardia Civil y los guardias civiles, debe estar orientada a establecer una relación en sentido amplio con todo lo que ello implica, y no un simple acuerdo transaccional en virtud del cual sólo se retribuye un servicio prestado. Para ello, uno de los elementos que requiere cualquier tipo de relación exitosa es que exista una comunicación bidireccional fluida entre las partes.

Todo parece indicar que la realidad cambiante y acelerada también ha llegado a una organización como la Guardia Civil. Más allá de los acrónimos que sirvan para describir con mayor o menor precisión el contexto actual, se percibe una sensación de desconcierto, confusión, incertidumbre, volatilidad, etc., apelándose a conceptos como colaboración, compromiso y comunicación, como claves del éxito de los equipos de trabajo de nuestros días (Mando de Personal de la Guardia Civil, 2023).

El entorno global y el contexto social actual ha evolucionado notablemente, y se ha incrementado exponencialmente la rapidez con la que se producen estos cambios. Las organizaciones requieren de una puesta al día, de una actualización que les haga saber interpretar la forma en la que ahora se suceden los acontecimientos, brindando algunas

pautas para responder al acelerado ritmo de un día a día que, sin duda, impacta sobre el rendimiento e incluso sobre la salud. El entorno actual sugiere una concepción de mucha más incertidumbre y un ritmo vertiginoso; donde la planificación se desmorona, las prioridades se tambalean y nada permanece; donde la rapidez, la agilidad, la adaptabilidad, la inteligencia conversacional y la resiliencia, toman el protagonismo de las competencias del líder; y, en el que surgen conceptos que deben abrazar los equipos, tales como el empowerment o la cooperación.

Según el Mando de Personal de la Guardia Civil (2023), desde un punto de vista objetivo se puede poner algún ejemplo de lo que está ocurriendo en la Guardia Civil, que lleva a hacerse preguntas en la actualidad que no se formulaban hace un tiempo, ya que no se daban estas situaciones.

En el marco de la promoción para el ascenso, el porcentaje de tenientes coroneles que han mostrado su deseo de hacer uso de una de las posibilidades de postponer su ascenso con fines de conciliación ha pasado de un 8,8% en 2021, a un 19% en 2022, situándose en un 24% en 2023<sup>1</sup>. En el caso de los comandantes que renuncian al ascenso al empleo superior, las cifras son igualmente significativas y, aunque no experimentan un crecimiento tan relevante, ya muestran una clara tendencia para retrasar la promoción, que va del 16,6% en 2021, a un 21,7% en 2023. Todo ello, muy lejos de las ratios que se presentan en promociones a otros empleos, como al de brigada, donde sólo un 30% de los sargentos primeros que tienen opción de ascender muestran su deseo de hacerlo, y con mayor presencia de quienes lo hacen de forma permanente (Mando de Personal de la Guardia Civil, 2023).

Observando estos datos cabe formularse varias preguntas: ¿Qué mueve a unos y otros a renunciar a esta promoción?, ¿lo hacen de forma coyuntural para conciliar el mejor momento ante el más que previsible cambio de destino, o con ánimo de buscar una estabilidad familiar y profesional?, ¿cómo lo viven, como un fracaso, o como una oportunidad?, ¿cómo se sienten cuando analizan el recorrido profesional que les queda por delante?, ¿afecta esto a su nivel de compromiso y de satisfacción?

Por tanto, ¿puede la organización hacer algo para adaptar su nueva situación a las nuevas expectativas profesionales?, ¿este comportamiento es consecuencia de alguna actuación que esté propiciando la propia organización?, ¿es exógena?

Otros ejemplos vienen de la mano de la creciente rotación que se observa en el personal en el órgano central, que muestra su interés por solicitar destino en unidades que, por ejemplo, fomentan y facilitan el teletrabajo. Se trata de una modalidad de prestación de servicio que, como ha ocurrido en otras organizaciones, ha tenido un impacto relevante en el Cuerpo desde la experiencia del COVID-19. ¿Es más valorada la comodidad que reporta el teletrabajo por encima de la complejidad del desempeño del puesto?, ¿se debe favorecer este sistema a todos los niveles?, ¿es suficiente incrementar la retribución del personal para asegurar una mayor retención de talento?, ¿cómo se prioriza la

---

<sup>1</sup> El artículo 66.4 de la Ley 29/2014, de 28 de noviembre, de Régimen del personal de la Guardia Civil, habilita el ejercicio del derecho a renunciar al ascenso de hasta cuatro veces, de forma que no despliegue efectos permanentes. De este modo, quien lo haga en una quinta vez, permanecerá en su empleo hasta su pase a la situación de reserva.

confortabilidad del trabajo respecto a otros indicadores, como las retribuciones o la carga o complejidad de trabajo?

En la escala de Cabos y Guardias se integran guardias alumnos con niveles formativos dispares, como doctores, graduados en la ESO, o alumnos con una dilatada experiencia militar, junto con otros que nunca han vestido uniforme, o miembros que rozan los 40 años con familias a cargo, junto con jóvenes de 20 años y sin ataduras familiares. ¿Cómo viven las posibilidades de desarrollo profesional unos y otros?, ¿cuáles son las prioridades de cada colectivo?, ¿cuándo llegan a un momento de estancamiento o rutina en cada caso?, ¿podemos estar a las puertas de la salida de personal o fuga del talento que ve frustradas sus expectativas profesionales? (Mando de Personal de la Guardia Civil, 2023).

Muchas de estas preguntas podrían verse respondidas por el modelo de gestión de EX, ya que toma el pulso de las vivencias de los colaboradores en diferentes momentos a lo largo de su carrera profesional.

## 2.- METODOLOGÍA

La experiencia de empleado tiene que ayudar a dar respuesta a los principales retos sobre gestión de personas, partiendo siempre de la escucha (voz del empleado) para posteriormente entender las prioridades y propiciar acciones con mayor impacto y eficiencia.

Al ser un modelo de gestión, la EX nos tiene que dar respuestas a través de un análisis cuantitativo que proporcione certezas concretas. El objetivo es entender las causas que provocan determinadas realidades en las organizaciones, para poder tener claras las palancas de acción para alcanzar estos retos.

Además de ayudar a gestionar la relación actual, los modelos de EX tienen la capacidad de poder predecir determinados comportamientos de los empleados, lo que ayudará a las organizaciones a dar respuestas proactivas a estas potenciales necesidades o consecuencias en los empleados.

Para el presente estudio se ha utilizado una metodología cuantitativa, basada en la información recopilada por la consultora Lukkap en su estudio de mercado (benchmark), sobre la experiencia de empleado en España realizado en el año 2021, así como otros análisis concretos en diferentes compañías realizados entre los años 2021 y 2022, que permitirán comprobar como este modelo puede apoyar en la gestión de retos similares a los que presenta la Guardia Civil en este momento.

### 2.1.- Objeto de estudio

El principal objetivo del estudio es comprender las causas que pueden explicar que un empleado pueda o no estar comprometido con su trabajo, focalizando el análisis en aquellos elementos que mayor impacto tienen en su compromiso, y entender cómo a través de un modelo analítico centrado en la EX, podemos entender la evolución de la naturaleza del compromiso en función de los cambios en el entorno, y adaptar nuestras respuestas aumentando nuestro impacto de manera eficiente y ágil.

## 2.2.- Hipótesis

Los datos obtenidos del modelo de gestión de Experiencia de Empleado aportan información útil, no sólo para identificar elementos que impactan en la motivación y compromiso de las personas en las organizaciones -con el impacto del liderazgo como palanca clave-, sino para predecir preferencias futuras en la vivencia de los empleados.

## 2.3.- Tipo de investigación y ámbito de estudio

Para conseguir responder a la hipótesis planteada se expondrán las conclusiones de diferentes estudios realizados durante los años 2021 y 2022 por la consultora Lukkap, en empresas del ámbito privado español que presentaban retos similares a los planteados actualmente en la Guardia Civil.

El primero de los aspectos a analizar son las causas por las que un empleado puede estar o no comprometido con su organización, y para ello se utilizarán los resultados del IMEX – Índice de Medición de Experiencia de Empleado 2021, realizado por la consultora Lukkap.

### *ENCUESTA SOBRE LA EXPERIENCIA DE EMPLEADO EN ESPAÑA EN 2021*

Universo	Empleados en activo de empresas privadas
Ámbito	España
Tamaño muestral	5.030 respuestas
Selección muestral	Porcentaje de participación por empresa participante
Tipo encuesta	Encuesta enviada de manera electrónica – email.

La encuesta trata de entender tanto la vivencia (hechos), como las percepciones vinculadas a la experiencia de los empleados en los principales momentos de relación con sus organizaciones.

En el caso del IMEX del 2021 se trataron de entender 10 momentos de relación con preguntas de corte, para que los encuestados sólo contestaran a aquellas vivencias reales. Así, por ejemplo, sólo respondían al momento de incorporación aquellos que indicaron que llevaban trabajando menos de un año en sus compañías.



Figura 1. Momentos de relación – Employee Journey en el IMEX 2021. Fuente: Lukkap

Las escalas utilizadas son de dos tipos, ya que cada momento de relación tenía preguntas de vivencia, siendo preguntas centradas en hechos y a las que se respondían con un SI lo he vivido o NO lo he vivido. El resultado se expresó mediante el porcentaje de empleados que vivían el hecho preguntado, y la resta hasta el 100%, los que no han vivido ese hecho en su experiencia.

Por otro lado, también por cada momento se pretendía entender el impacto emocional o subjetivo de la experiencia, lo que se hizo a través de preguntas de percepciones, con una escala de respuesta de nivel de percepción de 0 a 10, siendo 0 la percepción más baja y 10 una alta percepción. Las respuestas obtenidas se exponían en promedio, aportando la percepción subjetiva media de cada ítem.

Y, por último, la encuesta recogía preguntas denominadas “de consecuencia”, en las que se trataba de entender la valoración de los empleados sobre sus decisiones o la valoración de su relación con la compañía, lo que podría permitir entender la correlación entre el grado de experiencia y estas consecuencias. Entre estas preguntas se encontraban:

satisfaccionGC	¿Cómo de satisfecho estás con la gestión que ha tenido tu empresa en toda esta etapa del coronavirus?
claridad	¿Siento que los mensajes que me llegan por parte de la compañía son claros y coherentes?
orgullo	¿Siento orgullo por trabajar en esta compañía?
preocupaciones	¿Siento que se preocupan por mí y mis circunstancias?
agilidad	¿Siento que es una empresa ágil?
ambiente	¿Siento que trabajo en una empresa con un buen ambiente de trabajo?
cumplimientoO	¿En qué grado consideras que tu compañía está cumpliendo sus objetivos?
satisfaccionG	¿Cómo valorarías tu satisfacción global como empleado?
vinculación	¿Cómo valorarías tu grado de vinculación con la compañía?
cambioC	Durante los próximos 12 meses, ¿tienes pensado cambiar de empresa?
PorqueAbierta	¿Por qué?
recomendación	¿Con qué probabilidad recomendarías a tu empresa para trabajar a un amigo o a un familiar?
genero	¿Eres...?
edad	¿Cuántos años tienes? (valor numérico)
experiencia	¿Y cuántos años tienes de experiencia en el mundo laboral?
hijos	¿Tienes hijos?

Tabla 1. Preguntas finales – de consecuencia en el IMEX 2021. Fuente: Lukkap

Dentro de dicho estudio se puede entender las palancas principales que provocan el compromiso o la pérdida del mismo en los diferentes empleados de las organizaciones.

El segundo de los aspectos a analizar es el impacto del liderazgo en el compromiso de los empleados, siendo un elemento a priori clave en la experiencia de los empleados. Para comprobar dicho impacto se utilizarán los resultados del estudio de EX realizado para una compañía del sector financiero-asegurador español durante el 2022.

*ENCUESTA SOBRE LA EXPERIENCIA DE EMPLEADO EN COMPAÑÍA X*

Universo	Empleados de la compañía
Ámbito	España
Tamaño muestral	1.153 respuestas
Selección muestral	69% sobre el total de plantilla
Tipo encuesta	Encuesta enviada de manera electrónica – email.

Para entender el impacto del líder en la EX y, por ende, en el compromiso, vinculación y deseabilidad de salida, tras contestar los empleados a las preguntas vinculadas a su vivencia y percepción sobre los principales momentos de relación con su compañía, respondían entre otras a la pregunta en la que se valoraba la calidad de su manager.

INDICADOR_LIDERAZGO	En términos generales, valoro la capacidad de liderazgo de mi responsable...
---------------------	--

Siendo la valoración de los empleados en una escala de 0 a 10, en la que 0 es la valoración más baja y 10 la más alta, dando como resultado el indicador denominado eNPS del manager.

### 3.- RESULTADOS

Para responder a la pregunta ¿qué hace que un empleado esté o no comprometido? se utilizará la información del IMEX 2021 sobre el eNPS – Employee Net Promoter Score, que se consigue analizando los resultados de los empleados que contestan a la pregunta: ¿Recomendarías tu organización como lugar para trabajar en tu entorno directo (amigos y/o familiares)?

Los empleados contestan en base a una escala que va de 0 a 10 (escala de frecuencia), y el resultado final es consecuencia de restar a todos los empleados que han contestado entre 0 y 6 (denominados “detractores”), de los que han contestado entre 9 y 10 (denominados “promotores”), siendo el resultado final el grado de eNPS o grado de recomendación de los empleados.

El primer dato es que el grado de eNPS que se obtuvo en el 2021 fue de 16,4, siendo un dato positivo: más número de empleados promotores (40,1%), que detractores (23,7%)

2. enps			
Enps válido			
		Frecuencia	Porcentaje válido
Válido	<b>Detraктор</b>	1193	23,7
	<b>Neutro</b>	1818	36,1
	<b>Promotor</b>	2019	40,1
	Total	5030	100

Tabla 2. Distribución del Enps - IMEX 2021. Fuente: Lukkap

El eNPS es un indicador que correlaciona directamente con el resto de indicadores de compromiso y motivación, ya que cuanto más se recomienda la organización, mayor es la satisfacción, la vinculación, o menor es el deseo de desvincularse de la compañía.

Enps por indicadores				
Informe		¿Cómo valorarías tu satisfacción global como empleado?	¿Cómo valorarías tu grado de vinculación con la compañía?	Durante los próximos 12 meses, ¿tienes pensado cambiar de empresa?
Enps válido				
<b>Detraктор</b>	Media	5,17	6,2	26%
<b>Neutro</b>	Media	7,59	8,26	6%
<b>Promotor</b>	Media	9,03	9,42	2%
Total	Media	7,59	8,19	10%
	N	5030	4481	2240

Tabla 3. Indicadores principales por colectivo de eNPS. IMEX2021. Fuente: Lukkap

Aunque hay organizaciones en las que no exista un alto porcentaje de abandono, es importante entender qué experiencia tienen los empleados que ante esta pregunta plantean que si pudieran se irían. Entender las causas que están detrás de esta afirmación ayudará a tener un modelo proactivo que permita adelantarse a la desmotivación que se esconde detrás de esta afirmación.

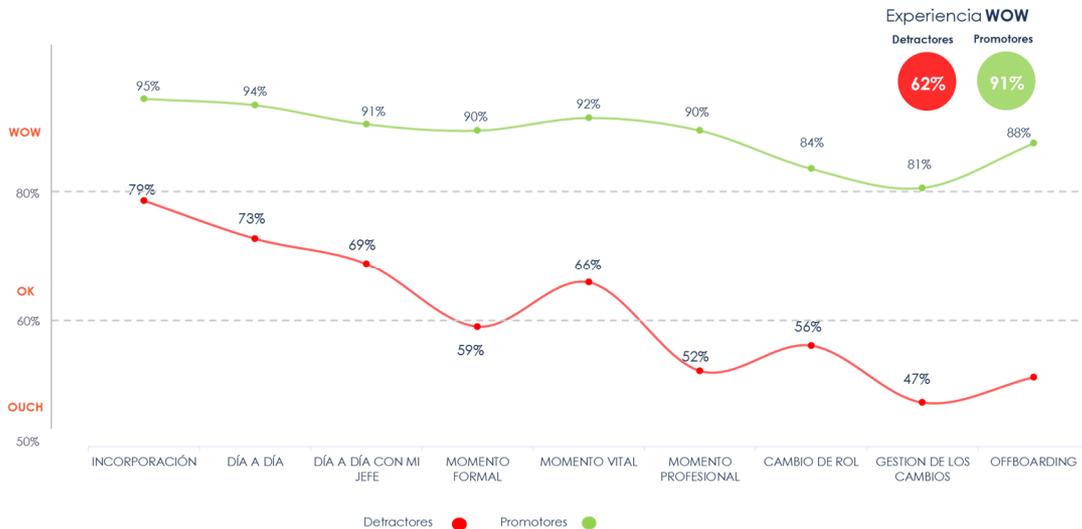


Figura 2. Curva de experiencia por colectivos de promotores y detractores – IMEX2021. Fuente: Lukkap

¿Y qué diferencias existen en la EX para que un empleado sea promotor o se convierta en un detractor? Como se observa en la anterior gráfica, la curva de EX refleja que los detractores viven peor todos los momentos de relación, lo que explica su falta de compromiso, destacando el momento de desarrollo profesional, siendo clave la gestión de las expectativas con respecto a este desarrollo en los colaboradores.

Es clave que las compañías trabajen el soporte individualizado en base al momento profesional de los empleados, y que el manager o mando de personas les apoye en base a sus propias necesidades si se quiere aumentar el grado de compromiso de los colaboradores.

		hecho	hecho	hecho	hecho	percepción	percepción
		La compañía me ha mostrado su apoyo de acuerdo al momento profesional en el que me encuentro	Mis compañeros me han ayudado de manera constante en aquello que he necesitado profesionalmente	Mi responsable me apoya y ayuda de acuerdo a lo que yo ahora mismo necesito	La formación que recibo está acorde con mi desarrollo y lo que necesito	Siento el respaldo, apoyo y comprensión de la empresa para poder ejercer con confianza el rol que desempeño en la actualidad (realizar mi trabajo)	Siento que el ritmo que busco en mi momento profesional está en consonancia con el ritmo de la compañía
¿En qué momento profesional te sientes actualmente en la compañía?							
Alto reto y crecimiento	Media	0,78	0,91	0,91	0,73	7,72	7,42
	N	1151	1099	851	1810	1663	1108
Dominio y disfrute	Media	0,78	0,91	0,91	0,72	7,54	7,32
	N	937	904	872	1577	1314	916
Poco reto y cierta rutina	Media	0,38	0,83	0,60	0,48	5,57	4,96
	N	1065	970	910	1504	1358	985
Total	Media	0,65	0,89	0,80	0,67	6,99	6,60
	N	3153	2973	2633	4891	4335	3009

Tabla 4. Elementos de la Experiencia con mayor impacto en el momento profesional – IMEX2021. Fuente: Lukkap

La individualización es clave para la gestión de toda la experiencia, pero en el momento de desarrollo es aún más importante, ya que no todos los colaboradores buscan lo mismo, y hay que entender sus necesidades y momento personal para adaptarse a ellos.

Queda demostrado que el desarrollo profesional es uno de los principales impulsores para que los empleados se encuentren vinculados o no a sus compañías.

Si se quiere mejorar la experiencia de los empleados y que no caigan en un momento carente de retos, se tienen que impulsar aspectos como el soporte de manager (el 60% considera que no se lo está prestando), o reforzar la formación adaptada a sus necesidades de crecimiento (sólo el 52% considera que la está recibiendo), además de reforzar un soporte más emocional a través de la mejora de la transparencia y la cercanía con los empleados. Todo lo anterior con el fin de mejorar percepciones como el respaldo que me aportan, o la sensación de formar parte de un proyecto ilusionante -estando ambas por debajo del 6 sobre 10- y, fundamentalmente, adecuando el ritmo de desarrollo y crecimiento a lo que las personas necesitan.

Otro aspecto clave de todas las organizaciones públicas o privadas es el impacto de los managers en la experiencia de los empleados de su equipo. Las organizaciones están formadas por diferentes equipos y no todos los gestores obtienen los mismos resultados, pero ¿cómo entender quién lo hace bien y quién mal? y, sobre todo ¿qué impacto tiene esta calidad de gestión en la experiencia?

El modelo de gestión EX presenta una analítica concreta sobre el impacto del responsable o gestor en la experiencia de los equipos y entender las consecuencias, como la motivación o el compromiso diferencial de estos.

El siguiente ejemplo se centra en el análisis de una compañía del sector financiero – asegurador español, formada por unos 1.600 empleados, llevado a cabo durante el año 2022. Su objetivo era entender los principales retos para mejorar la Experiencia de sus empleados y, entre ellos, el impacto de los mandos. A tal fin, los colaboradores, además de responder a su vivencia durante los principales momentos de relación con la compañía, valoraron la calidad de su manager en una escala de 0 a 10.

A continuación, se muestran los resultados de la correlación entre la experiencia de los colaboradores y la curva de experiencia de tres colectivos:

- Los que los valoraron entre 9 y 10, parametrizando a estos managers con el término de “gran líder”
- Los que valoraron a sus responsables entre 8 y 7, siendo considerados bajo el término de “líder”, y
- Los que valoraron a sus responsables entre 0 y 6, siendo considerados con el término “gestores”

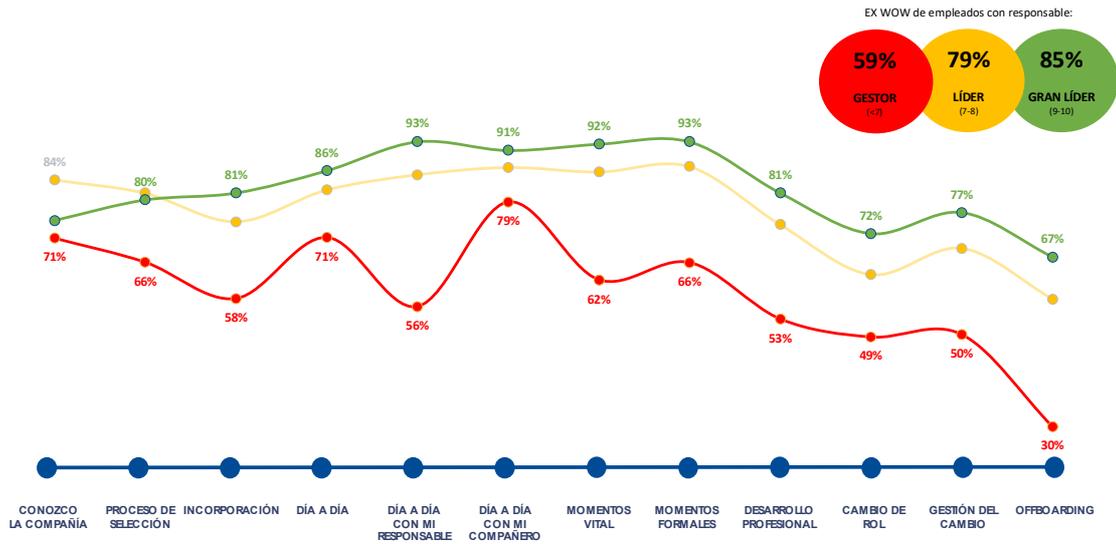


Figura 3. Curva de experiencia en función de la valoración del gestor. Fuente: Lukkap

No sólo existe una diferencia significativa de la experiencia en función de la valoración de la calidad de gestión, sino que impacta en todos los indicadores de gestión de la EX. Podemos concluir que los managers impactan directamente en el compromiso de sus equipos.

INDICADOR_LIDERAZGO RESPONSABLE COD		GRADO DE SATISFACCIÓN CON LA COMPAÑÍA	GRADO DE VINCULACIÓN CON LA COMPAÑÍA	ORGULLO DE PERTENENCIA CON LA COMPAÑÍA	TENGO PENSADO CAMBIAR DE EMPRESA DURANTE LOS PRÓXIMOS 12 MESES	ENPS - GRADO DE RECOMENDACIÓN COMO LUGAR PARA TRABAJAR
GESTOR	Media	5,9	7,6	7,3	1,1%	-34,0
	N	253	253	253	253	253
LIDER	Media	7,2	8,3	8,1	4%	-0,6
	N	348	348	348	348	348
GRAN LIDER	Media	8,1	8,9	8,7	3%	40,0
	N	541	541	541	541	541

Tabla 5. Impacto en los principales indicadores la valoración de los mandos. Fuente: Lukkap

Como queda demostrado en el presente trabajo, el modelo de EX no sólo trata de explicar las causas, sino de dar pautas de actuación para la mejora de los resultados. Para ello se identificaron hechos fundamentales que los responsables deberían de trabajar desde su rol para impactar en la EX de sus equipos.

INDICADOR_LIDERAZGO RESPONSABLE COD		57. Mi responsable me comunica claramente los objetivos del área	58. Mi responsable me comunica claramente los objetivos de la organización	59. Mi responsable me marca con claridad los hitos y siguientes pasos estableciendo un marco temporal para el cumplimiento de los mismos (definición de meta u objetivos claros)	60. Tengo autonomía y confianza por parte de mi responsable	61. Mi responsable está accesible, puedo contactar con él/ella cuando lo necesito	62. Mi responsable me dedica tiempo de manera periódica	63. Mi responsable me proporciona información detallada sobre cómo voy en mi trabajo	64. He pedido feedback/retroalimentación a mi responsable respecto a mis objetivos y/o trabajo del día a día
DUCH (0-4)	Media	23%	31%	31%	76%	85%	48%	33%	37%
	N	233	253	253	253	253	253	253	253
OK (7-8)	Media	63%	69%	69%	96%	100%	75%	50%	50%
	N	348	348	348	348	348	348	348	348
WOW (9-10)	Media	95%	95%	100%	100%	100%	99%	63%	63%
	N	541	541	541	541	541	541	541	541

Tabla 6. Hechos y Percepciones clave para la valoración de los mandos. Fuente: Lukkap

Se puede concluir que las acciones que hacen que un mando pueda ser más o menos valorado se centran en la comunicación personalizada, en el establecimiento de hitos concretos que realizar, en el dotar autonomía y confianza a sus equipos o, en ser accesible y dedicarles tiempo para proporcionarles feedback sobre cómo mejorar.

Desde un enfoque cuantitativo, además de explicar las causas del compromiso, el modelo de gestión de EX tiene un enfoque predictivo, que permite entender y anticipar la

variación de los elementos que pueden explicar el propio compromiso en base a los cambios del entorno BANI.

En el siguiente ejemplo, en una compañía de comercio al por menor con más de 3.000 empleados, se quiso entender el impacto en las causas que mayor peso tenían para que los empleados se comprometieran o perdieran dicho compromiso. Los análisis se realizaron antes y durante la crisis sanitaria del 2020. Para ello se crearon árboles de decisión que permitieron entender las causas del compromiso en ambos periodos, en 2018 y 2019 -previo a la crisis sanitaria- y, en 2020, en plena crisis.

Para conseguir crear un modelo predictivo se creó un algoritmo que a través de un árbol de decisión creaba tres escenarios que explicaban las principales variables por las que un empleado podría ser promotor, neutro o detractor, o dicho de otra forma, daba las pautas que estaban detrás del eNPS.

La *Accuracy* o Porcentaje de acierto del algoritmo fue alto y mejoró en el 2020, por lo que se puede afirmar que las conclusiones presentan una alta representatividad.

Con los datos de  
2018 y 2019...

**Accuracy = 66%**

Porcentaje de veces que el modelo acierta el resultado de eNPS de esa persona

	Precision	Recall	F1-Score
Detractor	0,72	0,51	0,6
Neutro	0,53	0,58	0,55
Promotor	0,75	0,78	0,66

Con los datos de  
2020...

**Accuracy = 70%**

Porcentaje de veces que el modelo acierta el resultado de eNPS de esa persona

	Precision	Recall	F1-Score
Detractor	0,7	0,36	0,47
Neutro	0,51	0,41	0,46
Promotor	0,76	0,89	0,82

Tabla 7. Representatividad del árbol de decisión del eNPS. Fuente: Lukkap

El algoritmo evidenció que en los años 2018 y 2019, lo que realmente era clave para el compromiso de los empleados de esta compañía era el orgullo de pertenencia, tener planes de carrera, que las salidas de los compañeros fueran ágiles y sin trabas, que la comunicación de la compañía se hiciera siempre desde sus valores, o que se sintieran acompañados en momentos personales importantes.



Figura 4. Importancia para el eNPS en 2018 y 2019, Resultados del árbol de decisión. Fuente: Lukkapp

En 2020 -como consecuencia del abrupto cambio en el entorno y en las prioridades de los empleados-, el árbol de decisión explicaba lo que tenía que trabajar la compañía para seguir aumentando el grado de compromiso de sus empleados de manera ágil y proactiva. En este año, la primera de las causas del compromiso fue la comprensión del momento personal, seguido por el orgullo de pertenencia -aunque con bastante menos peso-, junto con dos aspectos nuevos, como la seguridad física o la sensación de justicia en su retribución variable. Estos dos últimos aspectos no aparecían en el análisis previo a la crisis sanitaria. Estos datos permitían a la compañía reforzar los elementos que en ese momento impactaban en el compromiso.

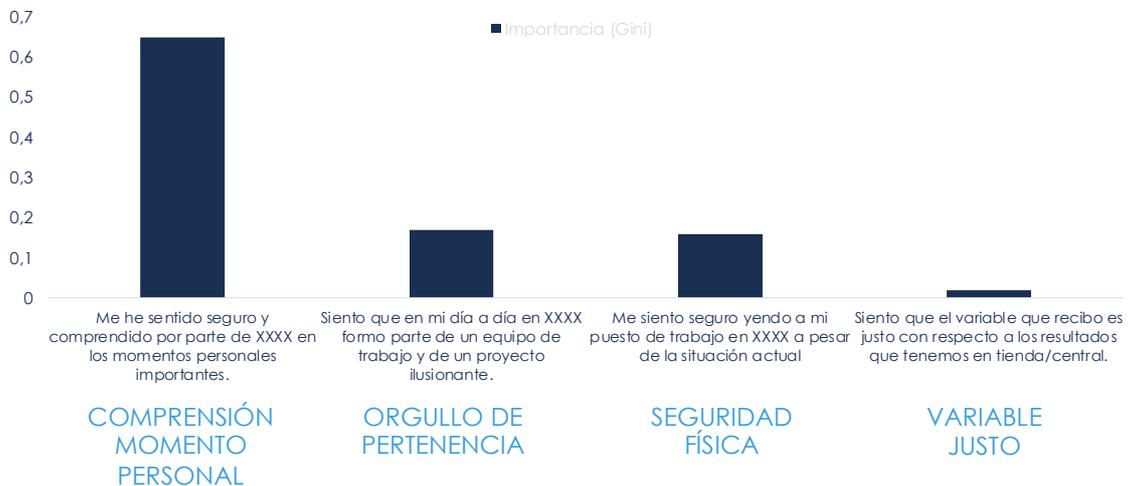


Figura 5. Importancia para el eNPS en 2020, Resultados del árbol de decisión. Fuente: Lukkapp

Tras este análisis se encuentran los árboles de decisión creados a partir de un algoritmo que explica las diferentes preferencias en la vivencia, y que marcan tres caminos para que los empleados sean promotores, neutros o detractores.

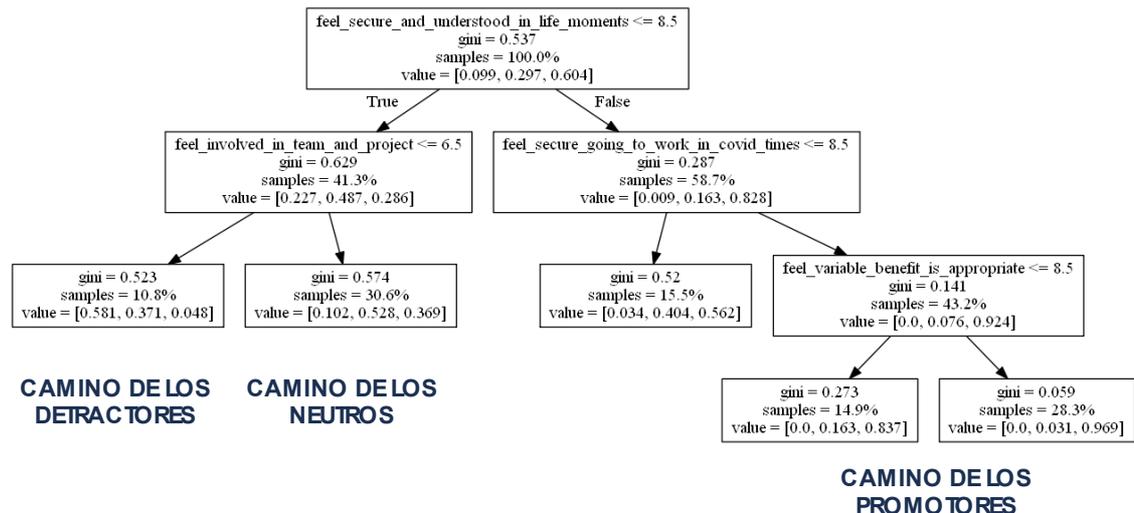


Figura 6. Árbol de decisión a partir de algoritmos. Fuente: Lukkap

En vista de los resultados, se confirma la hipótesis planteada de que los datos que obtiene el modelo de gestión de Experiencia de Empleado aporta información útil, no sólo para identificar elementos que impactan en la motivación y compromiso de las personas en las organizaciones -con el impacto del liderazgo como palanca clave-, sino para predecir preferencias futuras en la vivencia de los empleados. Permite, por tanto, entender y anticipar comportamientos, lo que facilita la toma de decisiones ágiles y con mayor impacto en las empresas.

#### 4.- CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

En la actualidad, una organización como la Guardia Civil, al igual que otras muchas, privadas o públicas, no conoce con rigor las respuestas a comportamientos concretos de sus efectivos y que, hace unos años, no se producían. De la misma manera, tampoco se puede predecir con fiabilidad comportamientos y vivencias futuras. El modelo de EX facilita dar los primeros pasos: escuchar para luego entender y actuar.

El modelo tradicional de Recursos Humanos se ha basado en pensar soluciones, actuar, entender el impacto y repensar las soluciones. El modelo centrado en la experiencia del empleado se centra en un primer momento, en escuchar para entender y, por último, actuar.

Poniendo el foco en una perspectiva futura, el potencial de este modelo sería aplicable a distintos procesos en el ámbito de la función de personal. La riqueza del análisis de datos que puede extraerse de las correlaciones de las variables que entran en juego, de la mano de las experiencias y las vivencias, puede permitir adaptar la oferta de promoción institucional, en sus múltiples tipologías, en función del estado de situación personal y profesional de cada empleado; o, adaptarla a sus necesidades, de forma que no impacte negativamente sobre su grado de compromiso.

En el ámbito del liderazgo -donde quedan por explorar multitud de actuaciones-, permitiría identificar de forma sistematizada, que líderes están al frente de equipos satisfechos y motivados. Cabría así enriquecer, por ejemplo, la visión de los cuadros de mando, conociendo el nivel de satisfacción y compromiso de sus subordinados.

En el marco de la planificación, cabría identificar tendencias de apego o desafección sobre determinadas acciones formativas o proyecciones de carrera, de forma que se pueda adaptar la oferta al target de empleados que se encuentren en un momento óptimo. Del mismo modo, cabría identificar palancas de actuación para determinados empleados en momentos de estancamiento o rutina profesional, proponiendo, por ejemplo, nuevos ámbitos o actividades profesionales.

Se considera viable, por tanto, la aplicabilidad del modelo de EX a una organización como la Guardia Civil, que cuenta con más de ochenta mil personas distribuidas en cerca de dos mil puntos de atención a los ciudadanos, con la complejidad que conlleva identificar sus necesidades y motivaciones. Este modelo podría dar respuesta a algunas preguntas, lo que permitiría identificar las causas que están detrás de ciertos comportamientos y actitudes. Sólo partiendo de diagnósticos reales y acertados, se podrán activar palancas de actuación para gestionar el talento de manera objetiva.

Algunos de las respuestas que se podrían obtener aplicando un modelo EX adaptado a la Administración Pública y, más concretamente a la Guardia Civil, podrían estar alineadas con:

- Entender las causas que motivan determinadas reacciones del personal (renuncias, desmotivación en algunas unidades, excesiva rotación, etc.).
- Aumentar el grado de motivación del personal, tratando de mejorar la forma en la que perciben momentos que se identifican como relevantes.
- Impactar positivamente sobre el absentismo, aumentando el compromiso y la motivación.
- Entender qué ocurre con los altos potenciales o el personal con cierto talento, y actuar para reducir su desmotivación (analizar cómo viven determinados momentos y actuar cuando la experiencia es negativa).
- Identificar qué tipo de responsables están detrás de equipos de alto rendimiento o de unidades con buenos resultados.
- Comprender cómo viven determinados grupos de empleados algunos momentos o periodos profesionales: los responsables o jefes VS los guardias/subordinados, ...

A pesar de las bondades del modelo expuesto, cabe admitir que, para su introducción en la Administración Pública y, más concretamente en la Guardia Civil, se requiere de un profundo proceso de adaptación y encaje para adecuarlo a su marco estatutario y a su realidad actual.

## 5.- REFERENCIAS

- ADP Research Institute (2020). Global Workplace Study 2020. [www.adpri.org](http://www.adpri.org). Recuperado de <https://www.adpri.org/research/global-workplace-study/>
- Alcoba, J. y Mora, L. (2022). *Cómo construir la Experiencia de Empleado. Claves para lograr compromiso con la organización*. Lid Editorial.
- Alonso, M. (2022). [en línea]. Entornos VUCA: gestión de proyectos en un mundo

- cambiante. Consultado el 21 de abril de 2023. <https://asana.com/es/resources/luca>
- Bell, D. (1976). *The coming of Post-Industrial Society A venture in social forecasting*. Harmondsworth: Peregrine.
  - Bennett, N. & Lemoine, G.J. (2014). [en línea]. What VUCA Really Means for You. *Harvard Business Review*. Consultado el 21 de abril de 2023. <https://hbr.org/2014/01/what-vuca-really-means-for-you>
  - Calleja, R., Méndez, E. y Rojo P. (2019). La Experiencia de Empleado: cuando el cliente también es interno. *Harvard Deusto Business Review*, 291. pp. 52-66.
  - Cervi, P. (2021). *Futuro*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: Ediciones Lea.
  - Cascio, (2020). [en línea]. Consultado el 21 de abril de 2023. <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>
  - Castells, M. (1999) *La Era de la Información: Economía, Sociedad y Cultura: La sociedad Red*. México: Siglo XXI.
  - Derek, H., Chen, C. & Dahlman C. J. (2006). The Knowledge Economy, the KAM Methodology and world bank operations. World Bank Institute. Washington, D.C. Recuperado de <https://documents1.worldbank.org/curated/en/695211468153873436/pdf/358670WBIOThe11dge1Economy01PUBLIC1.pdf>
  - Gallup, (2021). State of the Global Workplace. Recuperado de [www.gallup.com](https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace-2022-report.aspx).
  - Gartner (2015). Gartner for Marketers. Recuperado de <https://blogs.gartner.com/jakesorofman/gartner-surveys-confirm-customer-experience-new-battlefield/>
  - Garton, G. & Mankins, M. (2015). Engaging Your Employees Is Good, but Don't Stop There. *Harvard Business Review*. [en línea]. Consultado el 25 de abril de 2023. <https://hbr.org/2015/12/engaging-your-employees-is-good-but-dont-stop-there>
  - IBM and Globoforce. (2016). *The Employee Experience Index: A new global measure of human workplace and its impact*. Workhuman Research Institute.
  - Lökkap y AEDRH (2021). *Libro Blanco de la Experiencia de Empleado, Concepto, Metodología y Retos*. Recuperado de <https://www.lukkap.com/estudio/libro-blanco-de-la-experiencia-de-empleado/>
  - Mazor, A. H., Zucker, J., Sivak, M., Coombes, R., & Van Durme, Y. (2017). Reimagine and craft the employee experience: design thinking in action. *Deloitte Development LLC*.
  - Maylett, T., & Wride, M. (2017). *The employee experience: How to attract talent, retain top performers, and drive results*. New York: John Wiley & Sons.
  - Morgan, J. (2017). *The employee experience advantage: How to win the war for talent by giving employees the workspaces they want, the tools they need, and a culture they can celebrate*. New York: John Wiley & Sons.
  - Pascual, J.L. (2018). La experiencia de empleado para escuchar, entender y actuar. *Revista Capital Humano*. Recuperado de <https://www.equiposytalento.com/elsector/pag/director-de-experiencia-de-empleadodesarrollo/lukkap/jose-luis-pascual/2018-12-27/54>
  - Pascual, J.L, Hernanz, M (2021). *Los 7 retos de la Experiencia de Empleado en 2021*. Recuperado de <https://www.lukkap.com/estudio/los-7-retos-de-la-experiencia-de-empleado-en-2021/>
  - Pascual, J.L (2023) ¿Por qué las relaciones laborales están muertas? [en línea].

Consultado el 23 de abril de 2023. <https://www.lukkap.com/articulo/por-que-las-relaciones-laborales-estan-muertas/>

- Plaskoff, J. (2017). Employee experience: the new human resource management approach. *Strategic HR Review*.
- Schmitt, B.H. (2010). *Customer experience management: a revolutionary approach to connecting with your customers*. New York: John Wiley and Sons.
- Yohn, D. L. (2016). Design your employee experience as thoughtfully as you design your customer experience. *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://hbr.org/2016/12/design-your-employee-experience-as-thoughtfully-as-you-design-yourcustomer-experience>
- Whitter, B. (2019). *Employee Experience, Develop a happy, productive and supported workforce for exceptional individual and business performance*. London, UK: KoganPage Ltd.

