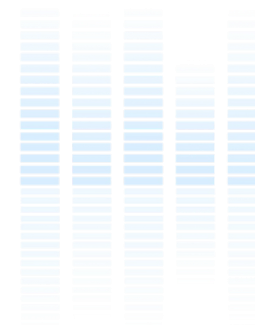


2º Barómetro Experiencia de Empleado en España (BEX 2022)

*El sonido de las empresas
que escuchan*

ie
UNIVERSITY
HR CENTER

en evolución
RED PROFESIONAL
DE RRHH



Resumen Ejecutivo

Mayo 2022

1. Acerca de este informe /Obertura	3	3. Selección de <i>Take aways</i> /Playlist	21
• BEX 2022 ¿Qué es y para qué? /Intención y sentido	3	4. ¿Y ahora qué? /Crea tu propia melodía	28
• Impulsores del estudio /Conductores de la obra	4	5. ¿Cómo te podemos ayudar? /Acompañamiento	29
• Empresas participantes /Grandes orquestas	5	6. Equipo BEX 2022 /A la batuta	30
• Demográficos /Intérpretes	6		
• Calendario de trabajo /Tempo	8		
• Metodología /Entre bambalinas	9		
• Nomenclatura /Glosario	10		
• Estadísticos /Libreto	12		
2. Resultados Globales BEX 2022 y evolución /Partitura y Contrapunto	13		
• Evolución Visión General Indicadores BEX /Preludio	13		
• Evolución Experiencia por Fases BEX /In Crescendo	14		
• Evolución Experiencia por <i>Touchpoints</i> BEX /In Crescendo	15		
• WOWs y FLOPs /Claroscuros musicales	16		
• Perfil del promotor y el detractor /Acorde y desacorde	17		
• Resumen EX 2022/Selección de bises	19		
• <i>Resumen evolución EX 2018-2022/Selección de bises</i>	20		

1. BEX 2022 ¿Qué es y para qué?

/Intención y sentido

El futuro del trabajo ocupa el centro de la conversación en la presente edición del BEX. Cuando comenzábamos a procesar las lecciones aprendidas tras la pandemia, la desafiante situación geopolítica vuelve a sembrar de interrogantes el día a día de muchas organizaciones. Por eso, el BEX 2022 es hoy especialmente tan necesario: nos vuelve a conectar, como ya lo hizo en anteriores ediciones, con la necesidad de escucha permanente.

Sólo de esta manera, conociendo al detalle cómo viven y sienten los profesionales los diferentes momentos en nuestras organizaciones, podremos tener la efectividad y agilidad necesarias para gestionar personas en un entorno que puede cambiar radicalmente de un día para otro. Ya lo hemos visto, ya lo hemos vivido.

Muchas de las empresas que se han acercado al BEX 2022 necesitan escuchar con detalle a sus trabajadores que ahora están inmersos en el aprendizaje de nuevas formas de trabajo relacionadas con el trabajo en remoto y la digitalización y que se muestran preocupados por un contexto económico lleno de desafíos. Trabajadores que quieren que sus empresas

les ofrezcan, ahora más que nunca, empleos con un marcado sentido y propósito.

No solo es una cuestión de necesidad, sino también de ilusión: las empresas tienen ahora una magnífica oportunidad de desempeñar un papel relevante ayudando a las personas a encontrar y trabajar en la resiliencia, gestionar las crisis, aprovechar formas de trabajo más productivas y construir culturas profesionales más sostenibles. La Experiencia de Empleado representa una excelente oportunidad para establecer una nueva relación con los empleados basada en la confianza, el compromiso, la flexibilidad y, sobre todo, en la escucha activa.

Solo han pasado cuatro años desde 2018, año en el que lanzamos el primer BEX, y aquella edición parece más lejana que nunca. Todos los acontecimientos que hemos vivido en este tiempo han trastocado y transformado nuestras prioridades personales, la forma en la que trabajamos e, incluso, la manera en la que nos relacionamos. Pero, curiosamente, las sensaciones de necesidad e ilusión que recogemos este año, ya estaban presentes hace cuatro años, sólo que hoy las percibimos con más fuerza y urgencia entre las 50

compañías que participan en la presente edición.

El BEX se ha convertido para todas ellas en una importante guía y referencia para entender, organizar y trabajar en las situaciones, fases e interacciones que de verdad importan.

Más allá de los cambios de ritmo o intensidad que nos impone la realidad, de los nuevos instrumentos que debemos dominar o de los nuevos escenarios en los que tenemos que tocar, la melodía sigue siendo la misma: crear una excelente Experiencia de Empleado. Por ello, hoy más que nunca:

¡Que no pare la música!

1. Impulsores del estudio */Conductores de la obra*

*El Centro de Recursos Humanos de IE University y enEvolución, unen su conocimiento, experiencia y compromiso para lanzar esta segunda edición del Barómetro Experiencia de Empleado **BEX 2022**: www.barometroex.com*



HR Center de IE University

Creado en el 2002, es una iniciativa encaminada a apoyar a los directivos y profesionales del área de los RRHH en la actualización de sus capacidades profesionales. Su objetivo fundamental es ser un foro de creación e intercambio de conocimientos en las diferentes áreas de esta función en temas emergentes que en un futuro próximo puedan condicionar su capacidad de gestión en la Dirección de Personas.



enEvolución

Hub de expertos multidisciplinares. Somos pioneros. Desde el 2006 conectamos y combinamos conocimientos para poder diseñar la mejor solución a los retos de nuestros clientes en Experiencia de Empleado, Transformación y Talento. Ayudándoles a impulsar el potencial de los profesionales y a transformar sus organizaciones en lugares más cercanos, más inspiradores y más humanos. Ofrecemos, nuevas miradas – herramientas y planteamientos– para afrontar retos de las personas y organizaciones con otras perspectivas.

1. Empresas participantes en el BEX 2022

/Grandes orquestas

17.385

Empleados
en España

50

Empresas
participantes

12

Sectores

1.077.870

Datos

1.619

Horas de
trabajo

SACYR

Schneider
Electric



AENOR



CEPSA

quirónsalud



Santander

Telefónica

Hospital San Rafael



Taylor
Wimpey

codere

ALIMERKA



Hydro



Ibermática



idealista

PEPSICO

datisa

AUTIS



propelland



cesce

Ingeteam

Sanitas

Movistar

IFEMA
MADRID

SEGUROS
RGA

CMS
law-tax-future

ASIC
CONSULTORES

axel springer



ribera

makro

nationale
nederlanden

MUTUALIDAD
ABOGACÍA

MUTUA
MADRILEÑA

FEMZE

CEPYME

SiDO

ST
Consultores

SanLucar

GOMARCO

CAPSA FOOD

Heró

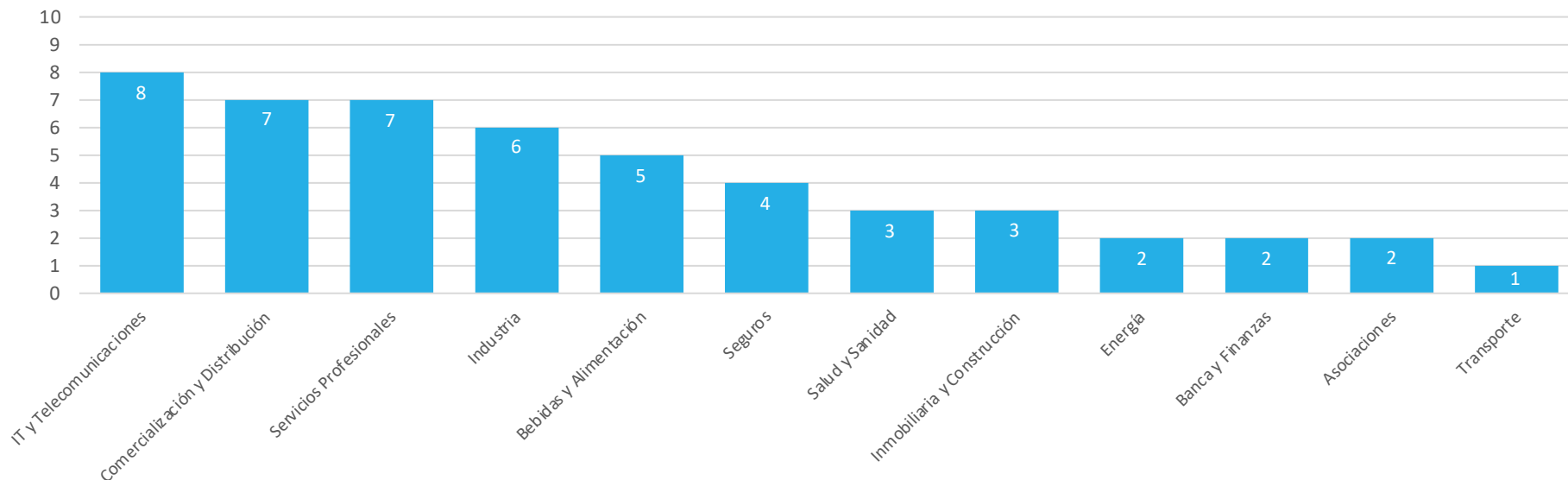
MIRAT

Grupo
Fuerzas

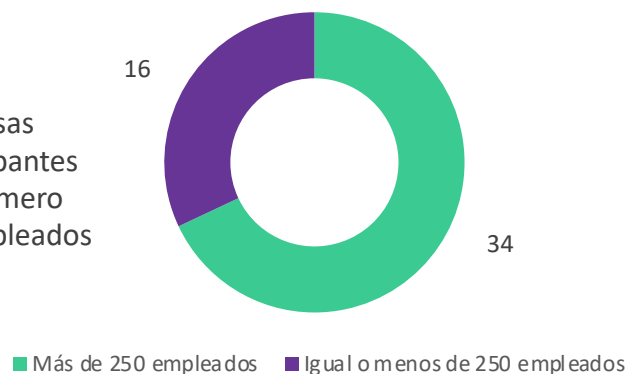
1. Demográficos de todas las empresas participantes en el BEX 2022

/Intérpretes

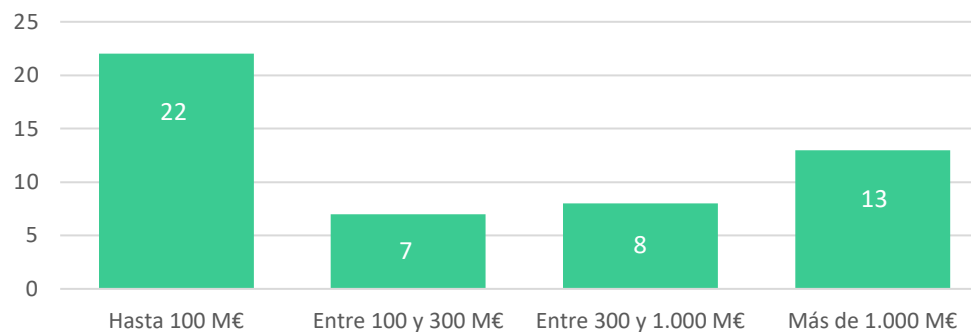
Empresas participantes por sector



Empresas participantes por número de empleados



Empresas participantes por rango de facturación



1. Demográficos del Global de empleados/as en el BEX 2022

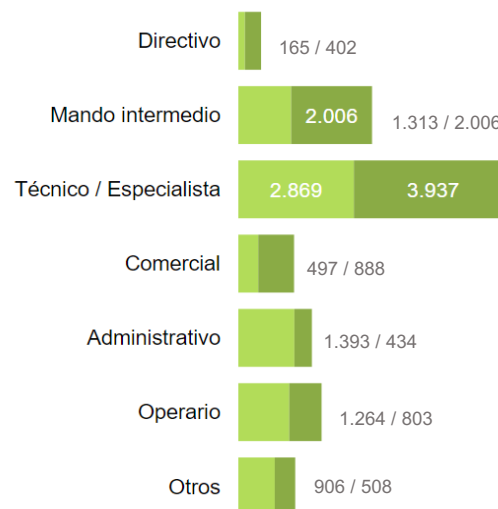
/Intérpretes

Nº Encuestas: 17.385

¿En qué departamento trabajas?



¿Cuál es tu rol en la empresa?



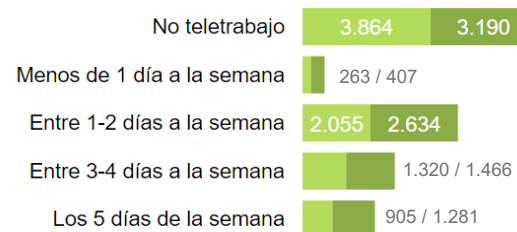
Nº Empleados por Sexo



¿Cuál es tu edad?



¿Cuántos días teletrabajas por semana?

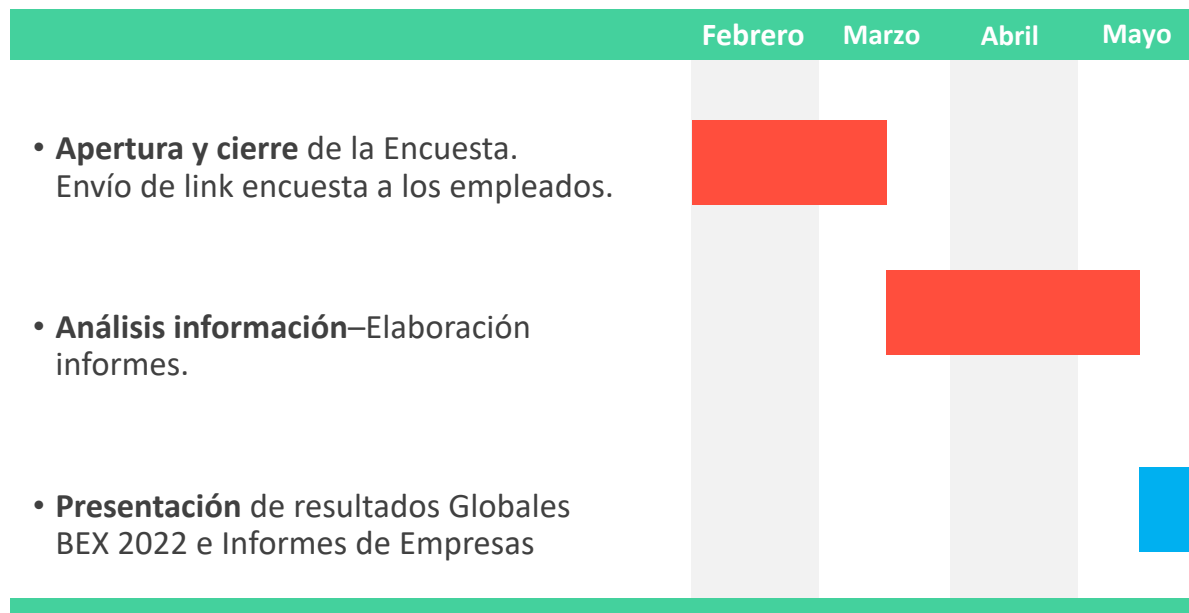


¿Cuál es tu antigüedad?



1. Calendario de trabajo - 2022

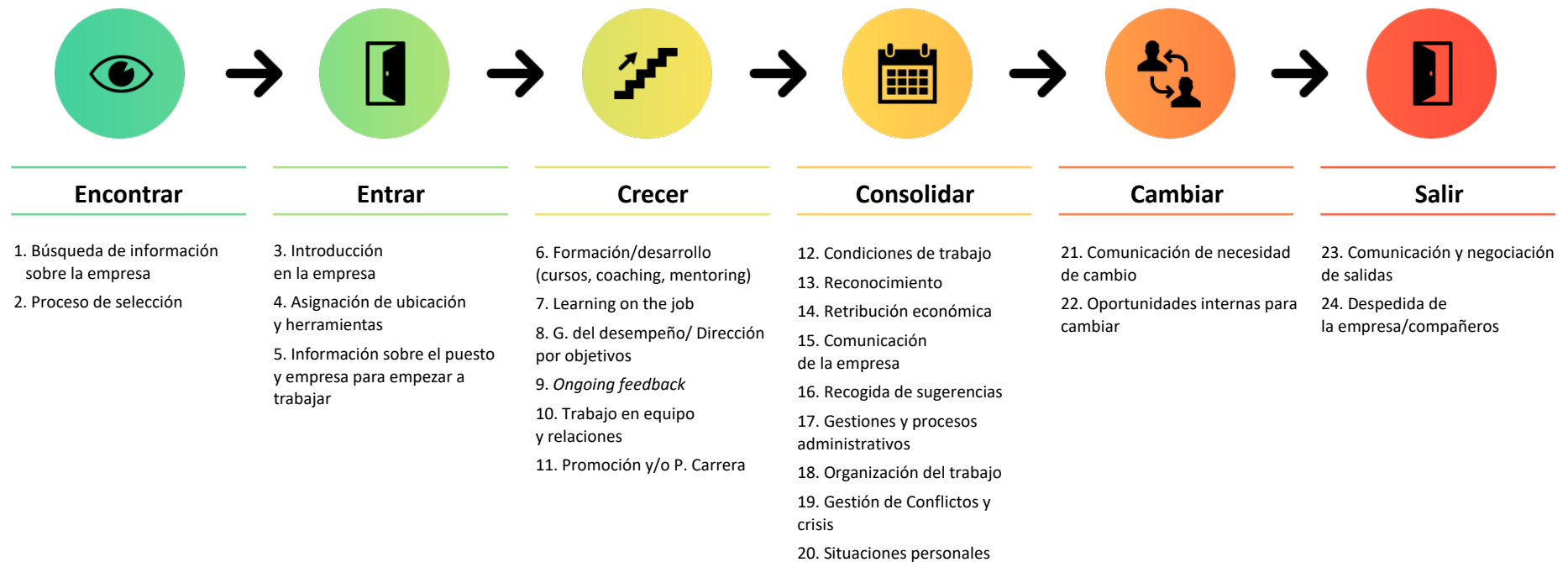
/Tempo



1. Metodología

/Entre bambalinas

A lo largo del **ciclo de vida del empleado**, en sus interacciones con la organización... ¿Cuáles son los **momentos** más importantes para ellos y cómo lo viven nuestros empleados? **6 Fases y 24 TouchPoints.**



1. Nomenclatura

/Glosario

Experiencia de empleado (EX): La suma de las percepciones que los empleados tienen en cada una de las interacciones que tienen con la organización en la que trabajan, en su día a día. En diferentes canales, comunicaciones o situaciones vividas.

Employee Experience Management (EEM): Enfoque de la gestión de personas centrado en conocer, medir y gestionar la experiencia del empleado para ofrecer una propuesta diferencial y segmentada, que impulse el compromiso, la fidelización y la consecución de mejores resultados.

Employee Journey (EJ): Representación gráfica de todas las interacciones que tiene el empleado a lo largo de su ciclo de vida con la empresa antes, durante y en la finalización. Mostrando la importancia que le dan a esas interacciones y cómo se sienten.

Fases: Secuencias del ciclo de vida del empleado en el EJ. En este informe utilizamos el modelo desarrollado por enEvolución y Buljan & Partners con **6 fases: Encontrar, Entrar, Crecer, Consolidar, Cambiar y Salir.**

TouchPoint (TP): Las distintas interacciones que los empleados tienen con la empresa. Para cada TP, es relevante conocer cómo es de importante (**Importancia**) ese TP para los empleados y cómo se sienten al respecto (**Emoción**). En este estudio se analizan **24 TouchPoints** repartidos en las **6 fases mencionadas anteriormente.**

Momentos de la verdad (MoT): Momentos especialmente importantes para los empleados en su interacción con la compañía y que determinan una oportunidad significativa para que la empresa mantenga lo que se están haciendo o incluso lo mejore. Los MoT determinan el foco de actuación de la empresa.

Hay dos tipos de MoT:

MoT (Moments of Truth) GAINS: Momentos (TP) percibidos como **importantes** por los empleados en los que experimentan una **Emoción positiva y significativa. Son oportunidades para que la empresa siga destacando.**

MoT (Moments of Truth) PAINS: Momentos (TP) percibidos como **importantes** por el empleado en los que experimenta una **Emoción significativamente menor. Son una oportunidad de mejora para la compañía.**

Metodología TOP3. Para calcular MoT, (*Gains o Pains*) se hace un análisis de porcentajes: los % mostrados en los gráficos son el % de aquellas personas que responden con un 8, 9 ó 10 a cada pregunta.

- **Cálculo de los GAINS: TP** cuya Importancia es valorada con un 8, 9 ó 10 por =>**80%** de los empleados y la Emoción es valorada con un 8, 9 ó 10 por =>**70%** de empleados.
- **Cálculo de los PAINS: TP** cuya Importancia es valorada con un 8, 9 ó 10 por =>**80%** de los empleados y la Emoción es valorada con => **20 puntos menos** que la importancia.

Experiencia WOW: es una experiencia diferencial para el empleado que recuerda muy positivamente. Sorprende y supera las expectativas; genera gran conexión emocional del empleado con la compañía. En este estudio se recogieron haciendo una pregunta abierta a los empleados.

Experiencia FLOW: es una experiencia diferencial, que el empleado recuerda de forma especialmente negativa y crea desconexión emocional del empleado con la compañía. En este estudio se recogieron haciendo una pregunta abierta a los empleados.

eNPS: es el índice de recomendación del empleado valorado en una escala de 0 a 10 a la pregunta: **¿recomendarías tu empresa como lugar para trabajar?** Fórmula de cálculo: $eNPS = \%Promotores - \%Detractores$

- **Promotores (contestan 9-10):** Empleados que altamente recomiendan su compañía, están felices y satisfechos.
- **Neutrales (contestan 7-8):** Empleados que no recomendarían su compañía, aunque están satisfechos.
- **Detractores (contestan 0-6):** Empleados que no están contentos con su compañía, e incluso probablemente hablen mal de ella.
- **Tasa de efectividad de la recomendación:** Porcentaje de los promotores, que realmente ha llegado a recomendar a su empresa.

Company Effort: es el índice de esfuerzo de la compañía por mejorar la experiencia de sus empleados. Se valora en escala del 0 al 10 a la pregunta: **¿crees que tu empresa se esfuerza por mejorar tu experiencia como empleado?** Cálculo: sumatorio de los valores numéricos de las contestaciones por sus respectivos porcentajes (% de personas que han valorado el esfuerzo con la misma puntuación).

Sentimiento* del empleado hacia la empresa (StEx): Describe el sentimiento global actual del empleado con la empresa y se evalúa con la pregunta: **¿qué sentimiento refleja mejor cómo se sienten actualmente los empleados con su empresa?** Las posibilidades de valoración son 10 opciones*: *feliz, comprometido, motivado, satisfecho, indiferente, decepcionado, frustrado, aburrido, estresado, enfadado.*

Se ha tomado como referencia la Encuesta de Población Activa EPA 2022 T1 del Instituto Nacional de Estadística (INE) para la validación estadística de las variables demográficas: género, edad, ocupación y antigüedad:

- El error de muestreo es de 0,74% con respecto a la población española de empleados: Encuesta EPA 2022-T1, con un nivel de confianza de un 95,5%.
- En cuanto a la representatividad, se ha llevado a cabo un análisis comparativo de la muestra con respecto a universo de la Población Activa EPA 2022 T1, para cada una de las variables de caracterización (género, edad, ocupación y antigüedad). Para ello se ha aplicado una prueba contrastada con el estadístico T de Student, considerando la muestra y el universo como heterocedásticas.

Los resultados son los siguientes:

- Por género la prueba T arroja un valor de 0,5.
- Por edad la prueba T arroja un valor de 0,5.
- Por ocupación (denominado rol en este estudio) en la prueba T arroja un valor de 0,27.
- Por antigüedad, la prueba arroja un valor de 0,5.

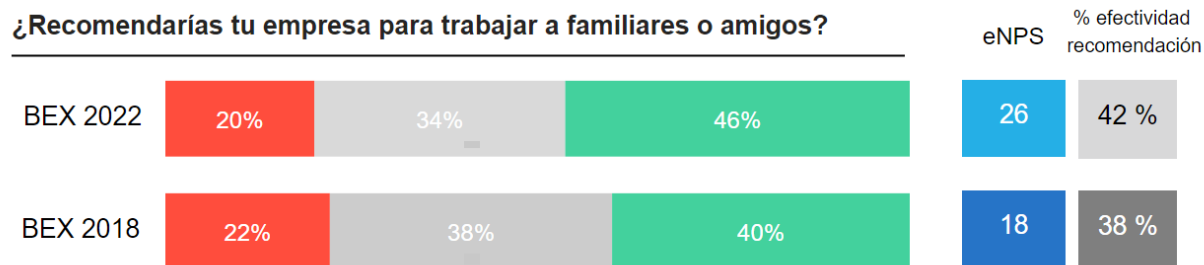
Así pues, podemos afirmar que, excepto la segmentación relacionada con la ocupación, la representatividad de la muestra es aceptablemente similar al universo formado por los datos del INE (Encuesta EPA 2022 T1).

Esta edición del 2022 cuenta con empresas que ya participaron en el 2018 y otras nuevas organizaciones que se han incorporado al estudio. En esta edición hay una muestra ligeramente superior de empresas con más número de empleados (+15%) aunque con una distribución muy similar por rango de facturación. Por ello para el análisis de la evolución de la EX 2018-2022, se considerará que entre 5-10 % de variación entre el 2018-2022, podemos decir se vislumbra un cambio de tendencia, y que más de 10% de variación indica un cambio de tendencia claro.

2. Evolución Visión General Indicadores BEX 2018 -2022

/Preludio

¿Recomendarías tu empresa para trabajar a familiares o amigos?



eNPS



Company Effort



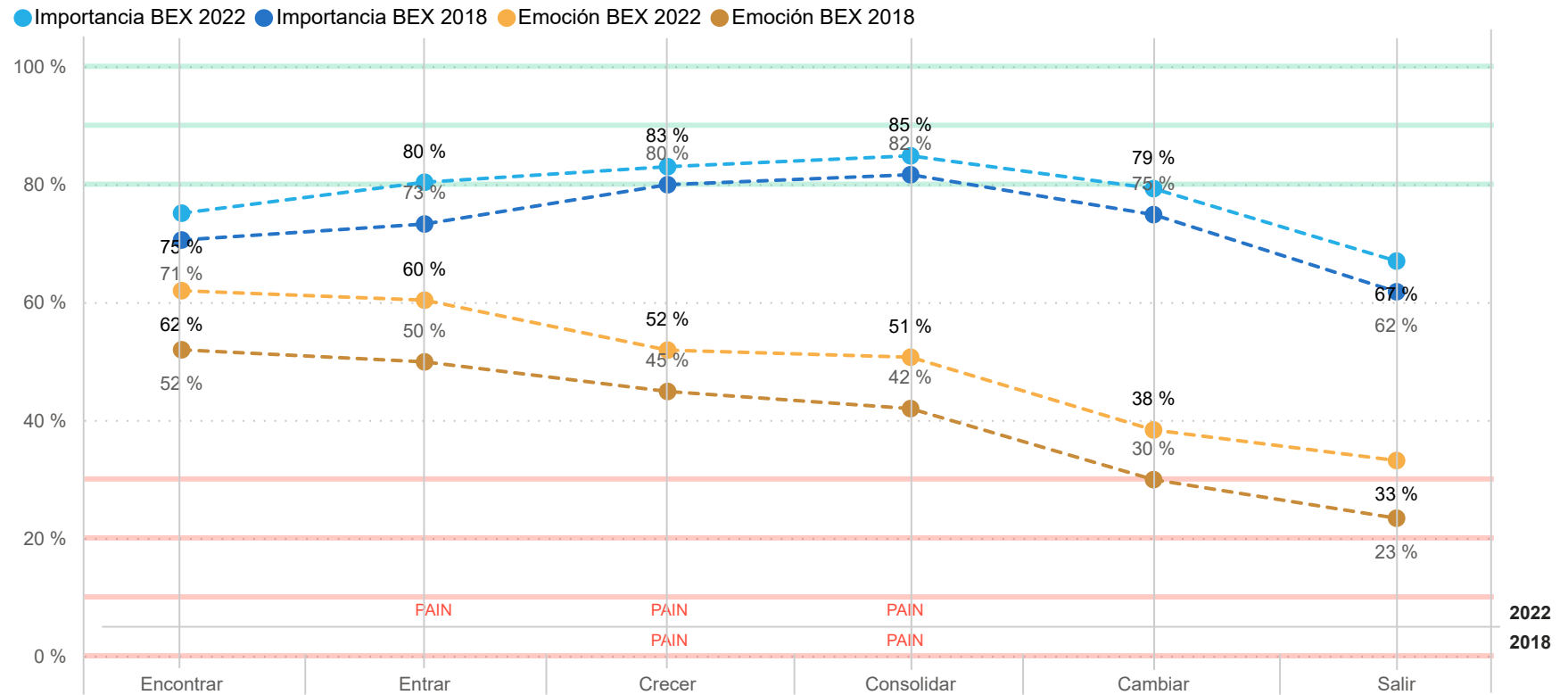
Sentimiento

	BEX 2022	BEX 2018
😊 Feliz	9 %	6 %
🤝 Comprometido	28 %	24 %
😄 Motivado	9 %	11 %
😊 Satisfecho	19 %	23 %
😐 Indiferente	5 %	4 %
😞 Decepcionado	11 %	11 %
😡 Frustrado	7 %	9 %
😴 Aburrido	1 %	1 %
😰 Estresado	9 %	10 %
😡 Enfadado	1 %	1 %

2. Evolución EX por FASES 2018-2022

/In Crescendo

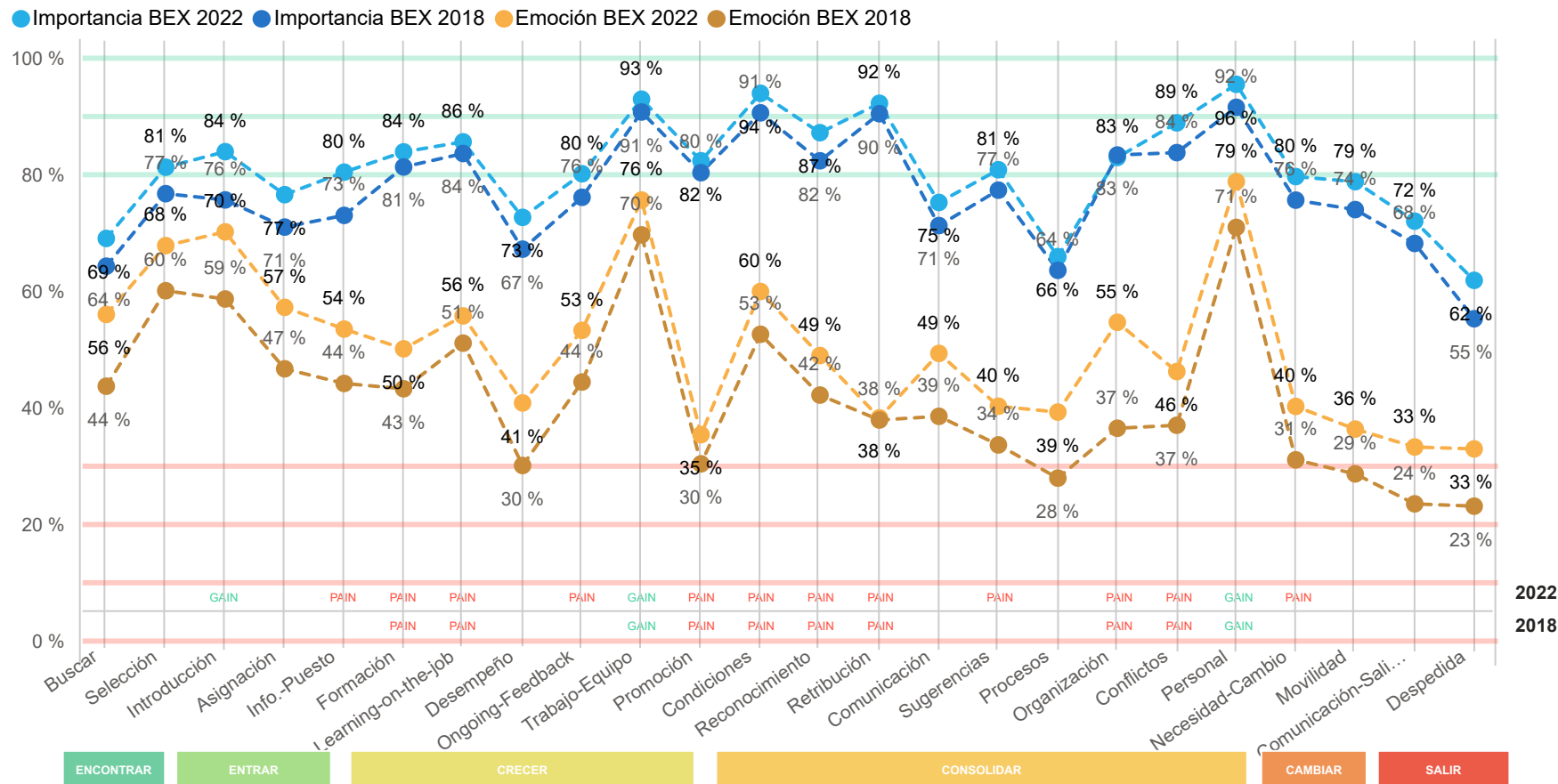
Momentos de la verdad por Fases 2018-2022



2. Evolución EX por TouchPoints 2018-2022

/In Crescendo

Momentos de la verdad por Touch Points 2018-2022



2. Palabras clave – *Verbatims* WOWs y FLOPs /Claroscuros musicales



Compañeros
(buen ambiente y compañerismo)

Formación y Aprendizaje

Desarrollo, Crecimiento y Promoción

Flexibilidad y teletrabajo*

Apoyo*

Clientes
(reconocimiento, satisfacción, ayuda, relaciones)

Reconocimiento y Valoración

Oportunidades de cambio*

Situaciones personales*



Compañeros
(recibimiento, trato, mal ambiente, despedida)

Conciliación, flexibilidad y teletrabajo*

Carga de trabajo*

Falta de reconocimiento y valoración

Comunicación
(Falta o desinformación)

Retribución
(baja, desigual, injusta o que no reconoce)

Falta de Apoyo
(en momentos críticos o de cambio)

Clientes
(Problemas, falta de reconocimiento)

Cambios
(forzados, sin apoyo, reconocimiento o falta de oportunidades para cambiar)



PERFIL RACIONAL/ FUNCIONAL

Características:

- **Hombre**
- Entre **46-55 años**
- **Antigüedad** más de 20 años.
- Tiene un rol **Directivo**
- Se ubica sobre todo en las áreas de **Dirección General, Departamento de Estrategia, RH o Calidad.**
- **Teletrabaja** entre 1-2 días a la semana.

*” Me siento reconocido, comprometido
y quiero seguir creciendo
profesionalmente”*



PERFIL EMOCIONAL

Se siente muy **comprometido y reconocido.**

Cree que la empresa se está esforzando por mejorar su experiencia como empleado, y valora mucho el esfuerzo.

Tiene una **muy buena experiencia de trabajo**, especialmente al **inicio cuando entra y crece** dentro de la organización.

Vive peor, algunos aspectos que están relacionados con el desarrollo de su carrera profesional: necesitan una buena gestión del desempeño, que permita canalizar su promoción, desarrollo retributivo y movilidad dentro de la organización.

Sus principales desafíos son la conciliación y la retribución.

2. Perfil del Detractor – BEX 2022

/Desacorde



PERFIL RACIONAL/ FUNCIONAL

Características:

- **Mujer**
- Entre **36 y 45 años**.
- **Antigüedad** entre 6 y 10 años.
- Tiene un **rol operario o administrativo**.
- Se ubica sobre todo en las áreas de **Operaciones, Servicios Técnicos y Servicios Generales**.
- **NO teletrabaja**.

” Me siento decepcionada y poco reconocida... ya no espero mucho del trabajo”



PERFIL EMOCIONAL

Se siente decepcionada. Cree que la empresa está haciendo muy poco esfuerzo por mejorar su experiencia de trabajo.

Muy pocas expectativas.

Lo más importante y donde peor se siente, es en los aspectos básicos de la **operativa y relaciones del día a día de su trabajo:** Trabajo en equipo y relaciones; Condiciones de trabajo, Reconocimiento, Retribución, Gestión de Conflictos y Situaciones personales.

2. Resumen EX, Indicadores y Desafíos BEX 2022

/Selección de bises

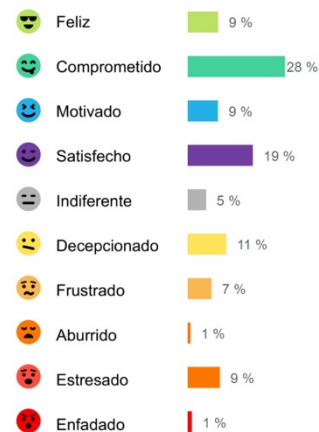
eNPS



Company Effort



Distribución del Sentimiento

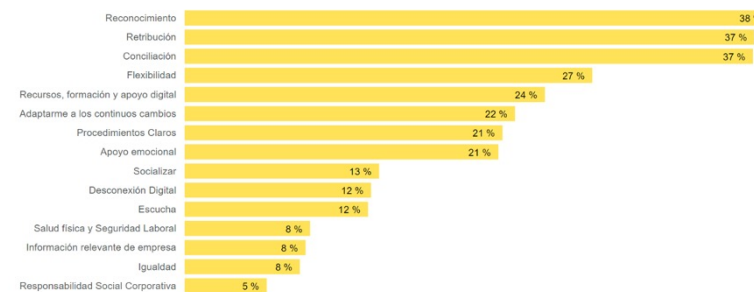


% Desafíos MÁS elegidos

38 %	Reconocimiento
37 %	Retribución
37 %	Conciliación
27 %	Flexibilidad
24 %	Recursos, formación y apoyo digital

% Desafíos MENOS elegidos

5 %	Responsabilidad Social Corporativa
8 %	Igualdad
8 %	Información relevante de empresa
8 %	Salud física y Seguridad Laboral
12 %	Escucha



Encontrar

- Búsqueda de información sobre la empresa
- Proceso de selección

Entrar

- Presentación/Introducción en la empresa
- Asignación de ubicación y herramientas
- Información sobre el puesto y empresa para empezar a trabajar

Crecer

- Formación/desarrollo
- Learning on the job
- G. del desempeño/ Dirección por objetivos
- Ongoing feedback
- Trabajo en equipo y relaciones
- Promoción y/o P. Carrera

Consolidar

- Condiciones de trabajo
- Reconocimiento *
- Retribución económica *
- Comunicación empresa
- Recogida de sugerencias
- Gestiones y procesos administrativos
- Organización del trabajo
- Situaciones difíciles * (conflictos, crisis...)
- Situaciones personales

Cambiar

- Comunicación de necesidad de cambio
- Oportunidades internas para cambiar

Salir

- Comunicación y negociación de salidas
- Despedida de la empresa/compañeros

TPs GAINS

TPs PAINS

DRIVERS eNPS TPs con efecto GLOBAL en eNPS

* TPs más Críticos: Alta Importancia y GAP con emoción

2. Resumen evolución EX España 2018-2022

/Selección de bises

	2018	2022
eNPS	18 <ul style="list-style-type: none"> Promotores (40%) Neutrales (38%) Detractores (22%) Tasa de efectividad de la recomendación: 38% de los Promotores, ha recomendado realmente a su empresa.	26 <ul style="list-style-type: none"> Promotores (46%) Neutrales (34%) Detractores (20%) Tasa de efectividad de la recomendación: 42% de los Promotores, ha recomendado realmente a su empresa.
Company Effort	6,3 (el 79% aprueba el esfuerzo)	6,6 (el 82% aprueba el esfuerzo)
Sentimientos	64% Positivos <ul style="list-style-type: none"> Sentimientos Positivos que MÁS aparecen: Comprometido (24%) y Satisfecho (23%) Sentimientos Negativos que MÁS aparecen: Decepcionado (11%), Estresado (10%) y Frustrado (9%) 	65% Positivos <ul style="list-style-type: none"> Sentimientos Positivos que MÁS aparecen: Comprometido (28%) y Satisfecho (19%) Sentimientos Negativos que MÁS aparecen: Decepcionado (11%), Estresado (9%) y Frustrado (7%)
EX Fases	GAIN: - 2 PAINS: Crecer y Consolidar	GAINS: - 3 PAINS: Entrar, Crecer y Consolidar
EX TouchPoints	2 GAINS: Trabajo en equipo y relaciones ; Situaciones Personales. 8 PAINS: Desarrollo, <i>Learning on the job</i> , Promoción, Condiciones de trabajo, Reconocimiento , Retribución, Organización del trabajo y Gestión de Conflictos	3 GAINS: Introducción; Trabajo en equipo y relaciones; Situaciones personales. 12 PAINS: Información Puesto; Formación y Desarrollo; <i>Learning on the job</i> ; <i>Ongoing Feedback</i> , Promoción, Condiciones de trabajo, Reconocimiento, Retribución, Sugerencias, Organización del trabajo, Gestión de Conflictos y Necesidad de Cambio.
TouchPoints Drivers eNPS	Análisis No realizado en el 2018	<ul style="list-style-type: none"> <i>Learning on the job</i>, Condiciones de trabajo, Retribución, Comunicación Empresa, Gestión de Conflictos, Situaciones Personales
Desafíos + elegidos	Análisis No realizado en el 2018	<ul style="list-style-type: none"> (38%) Reconocimiento y valoración de mi trabajo (37%) Retribución para mantener mi situación económica actual. (37%) Conciliación para compatibilizar mi trabajo con mi vida personal. (27%) Flexibilidad de horarios y de lugar de trabajo. (24%) Recursos, formación y apoyo en tecnologías y herramientas digitales
Perfilado	<ul style="list-style-type: none"> Promotor: Hombres, Edad > 55 años; Antigüedad >20 años, Puestos directivos Detractor: Mujer, Edad 20-35 años; Antigüedad <11 años, Roles técnicos y de IT 	<ul style="list-style-type: none"> Promotor: Hombres, Edad 46-55 años; Antigüedad >20 años, Puestos directivos. Teletrabajan entre 1-2 días a la semana Detractor: Mujer, Edad 36-45 años; Antigüedad 6-10 años, Roles Operativos y administrativos. No teletrabajan.

3. Selección de *Take aways* */Playlist*

1. Positividad “prepandémica”: ¿volvemos a ilusionarnos?



El BEX 2022 registra un buen eNPS Global que, situado en 26, mejora ocho puntos respecto a 2018. Estamos muy cerca de que la mitad de los empleados sean promotores (46%); un 34% son neutrales; y sólo un 20% son detractores. El % de promotores que recomiendan sin reservas a su organización se incrementa en 6 puntos respecto a 2022, mientras que los detractores han bajado en 2 puntos en este periodo de 4 años.

Como ya sucedía en 2018, el 80% de los empleados aprueba el esfuerzo que hacen sus compañías para mejorar su experiencia como empleado. El valor medio del **Company Effort** en 2022 se sitúa en un 6,6 una puntuación en la que se percibe una ligerísima mejora respecto a 2018 (6,3).

En 2022 los sentimientos que predominan son positivos (65%), un porcentaje muy similar a 2018 (64%). Destaca felicidad y compromiso con porcentajes ligeramente superiores en 2022 (+3-4 puntos en ambos casos). Los porcentajes de los sentimientos negativos son también similares a 2018: decepción (11%), estrés (9%) y frustración (7%).

2. La EX es mucho más que un indicador



El eNPS Global (26) es un buen indicador pero no necesariamente el único en el que nos debemos detener.

Si nos ponemos las gafas de realidad virtual que nos ofrece la metodología de la EX, veremos un mundo de interacciones con emociones contradictorias: mientras que en general hay una mejor valoración que en 2018, y en la parte más humana y relacional hay emociones muy positivas (3 GAINS: introducción, relación con compañeros y la gestión de las situaciones personales), en esta edición se desvelan 12 PAINS a lo largo del *Journey*: 4 más que en 2018, fruto de una mayor exigencia y expectativas en el trabajo.

La suma de las percepciones que los empleados tienen en las interacciones en su trabajo desde que son candidatos, crecen, se consolidan, cambian y salen de la organización, permite entender cuál es el impacto real de la cultura organizacional en el día a día del trabajo. ¿De qué sirve el eNPS para saber si la gente recomienda su empresa, si luego no están alienados o comprometidos con lo que la empresa necesita? La Experiencia del Empleado, es ante todo, un elemento mediador-modulador entre las políticas de RRHH, el compromiso y el desempeño.

3. Se exige más y se valora mejor, especialmente al entrar



Este año en la foto del *journey* de la EX, suben ligeramente las expectativas de las personas respecto a su **experiencia de trabajo de principio a fin**.

Hay que destacar que se apunta un **cambio de tendencia en la fase de ENTRAR** (cómo se recibe a la persona cuando entra en la organización): se observa una mayor exigencia por parte de los recién incorporados reflejado en un **incremento de 7 puntos** en la importancia que dan a esta fase y también una mejor emoción (+10 puntos).

Las empresas han hecho un esfuerzo importante y la emoción mejora, de 8 a 10 puntos por encima del 2018. Así que, a pesar de la pandemia, la incertidumbre o las mascarillas, estas empresas han trabajado no sólo para poder cumplir con la operativa diaria, también en mejorarla, especialmente en las fases iniciales.

3. Selección de *Take aways* */Playlist*

4. De gestores a impulsores de personas: el papel de los nuevos departamentos de personas

En la experiencia de trabajo hay 3 GAINS (interacciones importantes con buena emoción) en las que los departamentos de personas no tienen una intervención directa y que dependen fundamentalmente de los compañeros.

Estos tres GAINS son: **el trato personal que se le da a la persona cuando entra en la organización, la relación y trabajo en equipo con sus compañeros y la gestión de sus situaciones personales.**

Mientras que los PAINs están más relacionados con los procesos: la información que se da del puesto, la formación, la promoción, las condiciones laborales, la retribución...

Lo que nos lleva a pensar en la importancia de que los departamentos de personas no sean percibidos únicamente como gestores administrativos o de procesos, sino también como impulsores de un liderazgo, de relaciones interpersonales enriquecedoras y de una experiencia de trabajo mejor.

5. La importancia de reconectar con lo que mueve a las personas

Las situaciones difíciles nos permiten reconectar con lo relevante, algo que en los últimos años hemos comprobado con creces. Es entonces cuando se hace especialmente importante atender a las necesidades básicas de las personas, prescindir de lo accesorio y reconectar con la esencia de cada motor personal.

Tener cubiertas esas necesidades y practicar una buena comunicación son el corazón de una buena recomendación. **Las interacciones (TouchPoints) que más influyen en la recomendación (Drivers de eNPS) son:**

- La **retribución, aprender** en el puesto y las **condiciones de trabajo.**
- Una buena **comunicación** de la empresa, la gestión de las **situaciones difíciles** (conflictos, crisis...) y de las **situaciones personales.**

Hay que destacar muy positivamente, que **la emoción de todos los Drivers de eNPS ha mejorado** de 5 a 11 puntos, **excepto la retribución**, que está estancada en el 38%: dato preocupante en un contexto de alta inflación. El análisis con *machine learning* nos dice que la probabilidad de que una persona se convierta en promotor **casi se duplica (x 1,75) si se siente bien con su retribución y aprendizaje.** Mientras que, si esa persona no se siente bien con su retribución (<=5) aumenta por 2,5 la probabilidad de que sea detractor. Si además tampoco se siente bien con lo que aprende (<=5), ni con sus condiciones laborales (<=6), **la probabilidad de que sea detractor se multiplica casi por 4 (x 3,7).**

6. Afinar para acertar con la EX: ¿dónde apuntar?

Según el análisis realizado con *machine learning* – en el que hemos aplicado algoritmos de análisis supervisados para obtener los *drivers* que más impactan en la recomendación para trabajar-, y teniendo en cuenta los PAINs más críticos de la EX deberíamos priorizar **cinco Interacciones (TPs):**

- **Retribución**
- **Aprendizaje en el puesto** (*Learning on the job*)
- **Condiciones Laborales**
- **Gestión de Situaciones Difíciles** (conflictos, crisis...)
- **Reconocimiento**

Después de dos años de pandemia y con un entorno inestable con una alta inflación, **el análisis de los principales desafíos** habla de la necesidad básica de **reconocimiento del trabajo bien hecho no sólo con palabras, también con dinero, y de la necesidad de conciliar el trabajo y vida personal en entornos más flexibles** para decidir desde dónde trabajar y cuándo, y en los que **seguir aprendiendo para adaptarse a la evolución digital y a los cambios que se plantean.**

3. Selección de *Take aways* */Playlist*

7. El inexplicable caso de la indiferencia hacia la gestión del desempeño

Las bajas expectativas que tienen los empleados respecto a la gestión de su desempeño y objetivos por parte de sus empresas representan una marcada tendencia que se repite a lo largo de las dos ediciones del BEX. Y no sólo es que le den menos importancia, sino que también es una de las interacciones donde se sienten peor (41%). Es probable que la aparente indiferencia que manifiestan esté más relacionada con la decepción que se vive en el día a día en cuanto a la medición y gestión del desempeño y cumplimiento de objetivos.

La gestión del desempeño es uno de los procesos en los que los departamentos de gestión de personas llevan invirtiendo más tiempo y recursos en revisar y rediseñar. Sin embargo, y a tenor de los resultados, no acaban de encontrar la fórmula adecuada. Hablamos de un proceso que es la base de la meritocracia, y que tiene un importante impacto en el desarrollo retributivo y profesional.

Un dato muy relevante en este sentido: el único colectivo para el que la gestión del desempeño es más importante y es un PAIN, es el de los Directivos y Comerciales, precisamente el colectivo más Promotor. Una disonancia que puede salir cara.

8. El viaje desde el compromiso a la decepción: de promotores a detractores

Curiosamente, perfiles tan dispares como promotores, neutrales y detractores coinciden en una premisa: para los tres, lo más importante en la EX es la gestión de las situaciones personales, las relaciones y el trabajo en equipo, las condiciones laborales y la retribución. Lo que cambia son sus respectivas expectativas y vivencias. En las gráficas de la experiencia se observa que importancia y emoción van descendiendo de promotores a neutrales y, a su vez, de neutrales a detractores.

Los promotores se sienten agradecidos con el esfuerzo que hace su empresa, también se sienten reconocidos, comprometidos y quieren seguir creciendo profesionalmente.

Los neutrales se sienten peor, y aunque satisfechos, bajan sus expectativas, necesitan reconocimiento y seguir aprendiendo.

El reconocimiento lidera el listado de los desafíos de los Detractores (52%). La decepción y la falta de reconocimiento hace que éstos se desconecten y sus expectativas se centren en los aspectos más básicos del día a día, sin esperar mucho más, quizás para no sufrir o frustrarse.

9. Desafíos básicos: reconocimiento y conciliación

Los cuatro desafíos más señalados por los profesionales son: **Reconocimiento (38%), Retribución (37%), Conciliación (37%)**, seguidos a cierta distancia de **Flexibilidad (27%)**. Tres de ellos coinciden con los PAINs más importantes y críticos: **Condiciones de trabajo, Retribución y Reconocimiento**.

Después de dos años de pandemia y un entorno inestable con una alta inflación, los principales desafíos hablan de la necesidad de **reconocimiento del trabajo bien hecho y de su necesidad de conciliar el trabajo y vida personal en entornos más flexibles** para decidir desde dónde trabajar y cuándo.

Además, la transformación digital que las empresas están abordando explica el **quinto desafío** más elegido: tener los **recursos, la formación y el apoyo sobre tecnologías y herramientas digitales para hacer el trabajo (24%)**.

Por otro lado, los **desafíos menos elegidos** son la **RSC (5%), Igualdad de trato y oportunidades entre hombres y mujeres (8%), tener Información relevante de la empresa (8%)** y la **Salud física (8%)**.

La conclusión parece clara: los empleados buscan sentirse reconocidos en su trabajo, poder “pagar su hipoteca”, conciliar y poder decidir desde dónde trabajar. Y, una vez que todas esas necesidades están cubiertas, entonces sí se plantean el hecho de cómo impacta su trabajo en la sociedad, economía y medioambiente, así como la cuestión de la igualdad de trato y de oportunidades entre géneros.

3. Selección de *Take aways* */Playlist*

10. Adiós a las recetas universales: la misma medicina no sirve para todos

Los datos lo avalan: no hay una única experiencia, hay muchas experiencias. El análisis global para obtener el estado general de la EX en una organización no debe ocultar la enorme variedad de datos que obtenemos al hacer zoom sobre determinados colectivos dentro de la misma organización.

De ahí la importancia de medir y segmentar la EX para diseñar políticas y acciones mejor orientadas: cada colectivo vive realidades y tiene necesidades muy diferentes. Por ejemplo, los directivos, con 9 GAINS y sólo 5 PAINS, viven una EX muy diferente a la de los mandos intermedios con 14 PAINS, o los puestos comerciales con 15 PAINS.

La dispersión no sólo se manifiesta a lo largo de toda la EX, también se refleja en la recomendación: el buen valor de eNPS 64 de los Directivos, se desploma en los puestos Operarios (-12). Ambos colectivos manifiestan una prioridad de necesidades muy diferentes (el desafío más importante para los directivos es la conciliación, mientras que para los operarios es el reconocimiento).

No se trata de hacer más, sino de afinar y segmentar. Debemos pasar de la medicina general a la medicina por especialidades. Las recetas universales ya no sirven.

11. Rol, teletrabajo y antigüedad: el alma mater de la recomendación

Directivos, mandos y comerciales es donde se maximiza la probabilidad de ser promotor, **un 30 % más**, mientras que en los roles técnicos, administrativos y operarios baja la probabilidad de que sean promotores.

El rol configura la mirada, la manera de estar en la compañía y las expectativas. Por eso es tan importante la segmentación, para dar a cada colectivo el tratamiento más adecuado, atendiendo a sus necesidades.

Para los roles con menor probabilidad de ser promotores, **el teletrabajo** ue influye mucho en su recomendación:

- Cuando estos roles teletrabajan en los extremos (no teletrabajan o teletrabajan todos los días) **desciende en un 26 % la probabilidad de que sean promotores.**
- En los roles con opciones intermedias de teletrabajo (1-4 días) mejora la probabilidad de promoción, y se neutraliza el peso del rol en la recomendación.

Además, para aquellos que siendo operarios, administrativos o técnicos, teletrabajan 1-4 días, y además tienen una antigüedad > 20 años, **aumenta la probabilidad de ser promotores un 25 %.**

En definitiva, y por este orden, los demográficos que determinan una mayor probabilidad de promotores son: **el rol, el teletrabajo y la antigüedad.**

Es decir, **lo que hacemos (el rol), dónde lo hacemos (el teletrabajo) y desde cuándo (la antigüedad), son los demográficos que más impactan en la recomendación.**

12. ¿Por qué las mujeres recomiendan menos que los hombres?

Las mujeres recomiendan menos que los hombres (eNPS 19 frente a 33). Una recomendación que, aunque mejora, aumenta la diferencia respecto a 2018 (eNPS 14 frente a 21).

Las mujeres cuentan con una mayor representación en puestos con menos eNPS: existe un mayor porcentaje de mujeres en **puestos administrativos (eNPS 18) y operarios (eNPS -12)** en los que la recomendación ha sido considerablemente más baja, especialmente en esta edición. **Las mujeres viven también una EX más difícil:** menos GAINS, más PAINS y menos emociones positivas. Están **más estresadas y decepcionadas** y dan más importancia a las oportunidades de cambio y a las interacciones relacionadas con la comunicación: recibir un buen *feedback* en el día a día y sentirse escuchadas.

Los dos desafíos top de las mujeres son el **Reconocimiento (42%) y la Conciliación (39%)**, mientras que para el hombre el desafío fundamental es la Retribución (41%).

“Igualdad de trato y oportunidades entre hombres y mujeres” es un desafío mayor para las mujeres (11%) que para los hombres (5%) y las mujeres directivas lo señalan como especialmente importante (18%). Lo es en menor medida para mujeres en empresas de < 250, con menos niveles jerárquicos.

3. Selección de *Take aways* */Playlist*

13. Talento senior: el sinsentido de expulsar a los grandes recomendadores

Mientras que los más jóvenes son los que menos recomiendan (eNPS 19), las personas de > 46 años son las que mejor recomendación hacen (eNPS 33 y 36) y con más alto porcentaje de compromiso (32% y 34%).

Hemos visto también, la buena influencia de la alta antigüedad en la recomendación, lo que nos hace pensar en que un mercado laboral que desahucia a las personas de más de 50 años de edad, además de perder talento, también está expulsando a sus mejores recomendadores.

Además, a más edad y jerarquía mayor conciencia social. Mayor preocupación con el impacto de nuestro trabajo en la sociedad, la economía y el medioambiente (RSC es uno de los principales desafíos escogidos por el 21% de directivos de más de 55 años).

14. El trabajo NO es un lugar. El trabajo ES lo que hacemos

La pandemia ha situado el teletrabajo en el centro de la conversación empresarial, convirtiéndolo en una variable decisiva respecto a la Experiencia de Empleado.

Para entender los resultados del teletrabajo, hay que conectarlos con el rol que las personas desempeñan: nuestra mayor o menor satisfacción laboral no sólo depende del lugar desde donde trabajamos, también cuenta y mucho el tipo de rol que desempeñamos. Ya hemos visto que **el rol es el demográfico esencial para entender el perfil del promotor**. Porque el rol configura la manera de estar en la compañía y las expectativas respecto a ella.

Los que menos recomiendan son los que NO teletrabajan ningún día (eNPS 13) fundamentalmente roles con eNPS más bajo Operarios (-12) o Administrativos (18). Los que no teletrabajan se sienten peor, muestran el porcentaje más bajo de emociones positivas, (61%) junto con los niveles más bajos de compromiso (26%) y satisfacción (17%).

Los que más recomiendan su empresa son lo que teletrabajan entre 1 y 2 días a la semana (eNPS 41) seguidos de los que teletrabajan 3-4 días a la semana (eNPS 36). Tramos en los que se concentran los colectivos con mejor eNPS por rol: Directivos (64), Mandos (47) y Comerciales (38).

15. La flexibilidad importa y aporta (y transforma PAINs en GAINs)

Las situaciones de teletrabajo más flexibles tienen unos resultados más positivos. Además, en el BEX 2022 los perfiles que disfrutaban de este tipo de trabajo no sólo mejoran la recomendación, sino también la valoración de las Condiciones de trabajo.

Esta interacción (Condiciones de trabajo), que es un PAIN crítico general, se convierte automáticamente en un GAIN para los que teletrabajan al menos 3 días a la semana, algo muy destacable y difícil de conseguir.

Hay que recordar que las “Condiciones de trabajo” es un **driver de eNPS, un PAIN crítico y uno de los principales desafíos (27%)** especialmente para los roles técnicos/especialistas (34%).

3. Selección de *Take aways* /Playlist

16. Cuidado con la dualidad remoto vs presencial

A la conocida dualidad de empleados fijos y empleados con contrato temporal, podemos estar añadiendo una nueva: los que teletrabajan frente a los que tienen que trabajan presencialmente.

Es importante tomar conciencia y trabajar para definir políticas de teletrabajo con sentido, que aporten al negocio y que no generen dos mundos laborales distintos con dos experiencias de trabajo muy diferentes capaces de aumentar la desigualdad y las brechas entre los roles.

17. Los mitos del teletrabajo se diluyen frente al espejo de los datos

Aunque a menudo escuchamos que el teletrabajo dificulta el entendimiento, las relaciones y la organización del trabajo, los datos nos cuentan otra historia:

- 1) A los conflictos les viene bien la distancia:** los que teletrabajan 5 días a la semana son lo que mejor se sienten ante la gestión de los conflictos y las situaciones difíciles (+7 puntos emoción). Eso sí, el teletrabajo aumenta la indiferencia (7%).
- 2) Las personas manifiestan respecto al Trabajo en Equipo y las Relaciones una emoción muy similar (entre 74% y 78%) independiente del número de días que teletrabajan.**
- 3) Las personas se sienten en general mejor con la organización del trabajo actual,** la emoción mejora en esta edición 18 puntos respecto al 2018. Además, se manifiestan ligeramente mejor (57%) aquellos que teletrabajan los 5 días y que los que no teletrabajan (53%).

18. El gran esfuerzo de las pymes: ¡Sois muy grandes, pequeñas!

Ciertamente, las empresas con más empleados (eNPS 27) y más facturación (>1.000M€) recomiendan más (eNPS 44). Sus empleados, además, muestran mayores expectativas.

No obstante, **en esta edición hay que destacar el notable esfuerzo y mejora de las empresas más pequeñas, tanto en número de empleados (<250 empleados) como en facturación (<100 M€) pasando éstas últimas de un eNPS de -4 a 30.**

Parece que, en un entorno de pandemia e incertidumbre, se observa que en las empresas de menor dimensión se percibe una mayor proximidad respecto al esfuerzo de gestión que se lleva a cabo. Aunque también es cierto que, a menor dimensión y facturación, menores expectativas y mayor necesidad de flexibilidad.

3. Selección de *Take aways* /Playlist

19. La sostenibilidad empieza con nuestros colaboradores



La única forma de comunicar al mercado de forma genuina, coherente y consistente es haciéndolo primero con nuestros colaboradores. Una cultura positiva requiere de un modelo de gestión del talento sostenible que:

Sea circular: Con una visión “end to end”. Que empieza en la selección, acaba en la desvinculación y se retroalimenta.

Piense en el medio largo plazo: No sólo atraiga al mejor talento para sus necesidades actuales, también planifica cómo mantener y renovar la ilusión para que el talento quiera quedarse. La sensación de contar con un talento atrapado que quiere irse, pero no puede, es absolutamente insostenible y perjudicial para todas las partes.

Implica a sus colaboradores: Los profesionales no pueden ser espectadores pasivos, sino protagonistas del cambio.

Tiene una visión holística: Ayuda a las personas a hacer y a ser su mejor versión en todos los sentidos: salud, bienestar, productividad y relaciones. El trabajo que hacemos influye y mucho en la experiencia de trabajo, pero no es lo único que cuenta: el equipo, nuestro responsable directo, aprendizaje, salud y bienestar, el espacio físico y digital de trabajo... todo suma.

Tiene en cuenta diferentes intereses: No puede ser un modelo al servicio exclusivo del “compromiso” de las personas, tiene que revertir también en mejores resultados de negocio, clientes y empleados más satisfechos.

20. Mejorar la EX es cosa de todos



Trabajar para mejorar la EX no consiste en que el empleado pida y la empresa dé.

En lugar de un intercambio transaccional, la gestión de una buena Experiencia de Empleado es un ejercicio de **responsabilidad compartida**.

El trabajo por hacer corresponde tanto a la organización como a sus líderes (en 14 de las interacciones del *Employee Journey* tienen una responsabilidad directa los responsables de equipos) y también a todos los profesionales de todos los niveles para gestionarse a sí mismo y tener la mejor experiencia de trabajo posible.

*“¿Qué voy a hacer **YO** en la situación actual para tener la mejor experiencia posible en mi trabajo?”*

4. ¿Y ahora qué?

/Crea tu propia melodía

Para entender la EX hay que ir más allá del eNPS

El eNPS es un buen indicador, no necesariamente es lo único que tenemos que entender. **Una cosa es aquello en lo que más nos fijamos para recomendar nuestra empresa y otra cosa es lo que vivimos en el día a día.**

La EX es, ante todo, un elemento mediador-modulador entre políticas de RH y resultados importantes como el NPS de cliente o de empleado, el compromiso o el desempeño, que permite entender el impacto real de la cultura en el día a día del trabajo de las personas.

¿Qué podemos hacer?

No hay una única experiencia, hay muchas experiencias. Los datos lo avalan.

No se trata de hacer más, sino de afinar. Debemos pasar de la medicina general a la medicina por especialidades, para dar a cada colectivo el tratamiento mejor.

El buen valor de eNPS de los directivos (64), se desploma en los puestos operarios (-12). Cada colectivo manifiesta unas necesidades, PAINs y GAINs y desafíos muy diferentes.

¿Dónde concentrar los esfuerzos para mejorar?

Para mejorar globalmente analizando tanto los **drivers de eNPS, como los principales PAINs** de la EX debemos priorizar **cuatro Interacciones (TPs):**

- Retribución
- Condiciones de trabajo
- Aprendizaje en el puesto
- Gestión de Situaciones Difíciles (Conflictos, crisis...)

Junto con una **quinta: Reconocimiento**, un PAIN crítico en la EX y el desafío más importante de Detractores y Neutrales.

¿En qué apoyarse?

En lo que se hace bien e importa: los **GAINs**. Son la base de la mejora y de una propuesta de valor creíble.

La base de la EX es muy relacional: cómo me reciben al entrar en la empresa, trabajo en equipo y la gestión de situaciones personales.

Mientras que los PAINs están conectados sobre todo con los procesos.

Lo que hace pensar la importancia de que RH, no sea sólo visto como gestores administrativos o de procesos, sino también como impulsores de un liderazgo y experiencia de trabajo mejor.

¿Qué demográficos tienen más peso en la recomendación?

Según los **análisis realizados con machine learning**: los demográficos que determinan que tengamos mayor probabilidad de promotores son: **el rol, seguido del teletrabajo y la antigüedad.**

El rol es el demográfico esencial para entender el perfil del promotor. El rol configura la mirada, la manera de estar en la compañía y las expectativas.

Directivos, mandos y comerciales es donde se maximiza la probabilidad de ser promotor (un 30 % más), mientras que en roles técnicos, administrativos y operarios baja la probabilidad.

¿Qué aporta la flexibilidad?

La flexibilidad importa y aporta (y transforma PAINs en GAINs). La flexibilidad horaria y de lugar de trabajo, **no sólo mejora la recomendación (eNPS), también la valoración de las Condiciones de trabajo**, que es un driver de eNPS, un PAIN crítico y uno de los principales desafíos especialmente para roles técnicos y especialistas.

¿Cómo mantener la ilusión?

El reto no sólo es atraer ¿cómo mantener y renovar la ilusión? **Con las promesas incumplidas: comienzan los problemas.** No prometas lo que no puedes dar y trabaja para ofrecer oportunidades de aprendizaje y cambio.

El alto eNPS de los recién incorporados se derrumba con 2-5 años de antigüedad.

Ya con menos de 1 año de antigüedad, hay altas expectativa de promoción y cambio. La movilidad también es un PAIN diferencial para los Promotores.

¿Cómo mejorar la captación del talento?

En un mercado laboral saturado de promesas y buenas intenciones son los propios empleados en las organizaciones los mejores prescriptores de sus empresas. **Ellos son los “tripadvisor” del mercado laboral. Implica más a tus Promotores** y mejora la tasa de recomendación efectiva (42%).

Y aunque parezca un contrasentido, **una buena salida ayuda a la captación:** Los exempleados conocen bien nuestra organización y se sienten más libres para poder hablar y opinar.

¿Quién es responsable de una buena EX?

Trabajar para mejorar la EX, **no consiste en que el empleado pida y la empresa dé.**

En lugar de un intercambio transaccional, la gestión de una buena EX es un ejercicio de una **responsabilidad compartida.** El trabajo corresponde tanto a la organización como a sus líderes (al menos 14 de las interacciones del *Journey* son responsabilidad directa de los responsables de equipos).

También de cada uno de nosotros “¿Qué voy a hacer **YO** con lo que tengo para tener la mejor experiencia posible en mi trabajo?”

¿Cómo desarrollar un modelo de gestión sostenible?

La sostenibilidad de la gestión del talento es un concepto circular que empieza cuando eres candidato y entras a trabajar y acaba cuando sales, y se retroalimenta.

Es un modelo al servicio del “compromiso” de las personas, que también tiene que revertir en mejores resultados de negocio, clientes y empleados más satisfechos.

5. ¿Cómo te podemos ayudar?

/Acompañamiento

Merece la pena ¡Tus profesionales y el negocio te lo agradecerán!

Nos encantaría seguir en contacto y ayudaros a sacar el máximo partido de este informe. **¿Quieres saber cómo?**

Necesito Profundizar

Quiero profundizar y monitorizar los datos de la EX de mi organización para obtener más *Insights* accionables para el negocio, personas y clientes.

Necesito Comunicar

¿Cómo lo cuento e involucro a la organización? Sesiones para entender en qué consiste la EX, los datos, cómo se gestiona y qué aporta.

Necesito poner Rumbo

Quiero un plan para empezar a hacer cosas con impacto ¿por dónde empiezo?

Necesito hacer

Ya sé lo que quiero y puedo hacer ¡Manos a la obra! Os ayudamos desplegar acciones, formar y comunicar.

¡Quiero saber más!

- **Dashboard online** para profundizar por Demográficos
- **Análisis de Drivers de eNPS**
- **Observatorio EX:** evolución TPs críticos a lo largo del tiempo
- **Diseño Programas de Escucha Continua VoE** (Voz de Empleado)
- **Research agile** cualitativo de GAINS-PAINS
- **Perfilado Promotores y Detractores**

¡Quiero que quieran!

- **Sesiones de comunicación de resultados BEX a Stakeholders**
- **Workshops EX Impact** para Dirección y Stakeholders. Sesiones de concienciación y valor EX para las personas y el negocio

¡Quiero un Plan!

- **Desarrollo Planes de Acción segmentados:** Sesiones individuales o talleres para ayudarte a analizar los datos y enfocar Planes de Acción
- **Cartografía EX**
- **Gobernanza EX**

¡Quiero hacerlo!

- **Training EX - Liderazgo**
- **Rediseño de Interacciones de la Experiencia de trabajo:** ej. Onboarding, Cambio de puesto, Despedida, Trabajo híbrido...
- **Gestión del cambio y de conflictos**
- **DPO y Desempeño**
- **Reconocimiento y Retribución**
- **Comunicación impulso EX**

6. Equipo BEX 2022

/A la batuta

6. Equipo */A la batuta*



Pilar Rojo
Directora del HR Center
IE University



Elena Méndez Díaz-Villabella
Directora
Red enEvolución



Juan Manuel Martínez Carmona
Experto estrategia Capital Humano y Medición
Red enEvolución



Elena Molina
Subdirectora del HR Center
IE University



José Manuel García Prada
Experto Tecnología y Medición
Red enEvolución



Braulio Iglesia
Experto *Data Science & Business Analytics*
Red enEvolución

Gracias

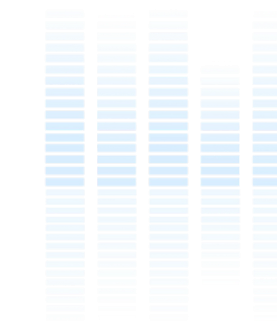
Ayudamos a impulsar el potencial de los profesionales y a transformar sus organizaciones en lugares más cercanos, más inspiradores y más humanos.

www.barometroex.com
info@barometroex.com
Teléfono: 91 186 35 05

© enEvolución 2022

ie
UNIVERSITY
HR CENTER

en evolución
RED PROFESIONAL
DE RRHH



Resumen Ejecutivo

Mayo 2022